Clarke-Okah, Nana

From: Saindon, Hubert on behalf of Bedard, Raymond
Sent: January 14, 2015 05:50 PM
To: Sheridan, Norm; Dyck, John; Provost, Pierre; Geoghegan, Tony; Christiansen, Calvin; Porrior, Paul; Leckey, Geoff; LeFrank, An
Comerford, Richard; Dolimount, John; Janes, Lisa; MacVicar, Roslyn; Scoville, Kim; Vragovic, Goran
Cc: Umar-Khitab, Naaman; Boutilier, Kimberley; St-Laurent, Andrea; Vinette, Denis R.; Najm, Nadia; Staples, Laura; Ste-Croix, Annie; Saindon, Hubert; Jack, Amanda; Lamarche, Lynne; Baklid, Bente; Arora, Doris; Calder, Chantelle; Crosbie, Dale; Duclos,

Ashley; MacLennan, Isabelle; Martin, Lisette; Mimikopoulos, Christina; Mintz, Kendall; Mole, Denise; Sidhu, Sonia
Subject: Annual Management Practices Assessment (MPA) Report / Rapport annuel de l'Analyse des pratiques en
Attachments: Summary PCC Reports 2013.pdf; Sommaire des rapports 2013.pdf

Categories: FYI

FOR FURTHER DISTRIBUTION TO YOUR MANAGEMENT TEAMS / PRIÈRE DE DISTRIBUER AUX ÉQUIPES DE GESTION

Colleagues,

Please find attached a copy of the 2013 MPA Annual Report which was presented at the Operations Branch Executive Committee meeting (OBEC) on January 9, 2015. It provides an overall summary of all MPAs conducted in 2013, findings, areas for improvement and best practices.

I invite you to read the report and to share any comments with me, or direct your inquiries to the responsible Manager, Lynne Lamarche. The report as well as more information about the MPA, are available on the MPA Wiki Space.

Regards,

Chers collègues,

Veuillez trouver en annexe une copie du rapport annuel de l’APG 2013, qui a été présenté au Comité exécutif de la direction générale des opérations (CEDGO) le 9 janvier 2015. Il fournit une vue d’ensemble de toutes les APG effectuées en 2013, les conclusions, les secteurs à améliorer et les pratiques exemplaires.

Je vous invite à lire le rapport et à me faire part de tout commentaire ou de soumettre des demandes de renseignements à la gestionnaire responsable, Lynne Lamarche. Ce rapport et d’autres informations sur l’APG sont disponibles sur l'espace wiki.

Cordialement,

Raymond Bédard

Executive Director, Border Operations Directorate, Operations Branch
Canada Border Services Agency / Government of Canada
Raymond.Bédard@cbsa-asfc.gc.ca Tel: 613-941-4565 / TTY: 866-335-3237

Directeur exécutif, Direction des opérations frontalières, Direction générale des opérations
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
Raymond.Bédard@cbsa-asfc.gc.ca Tél: 613-941-4565 / ATS : 866-335-3237



Canada Border Services Agency
Agence des services frontaliers du Canada



Port of Entry Capacity Check (PCC)

Summary of 2013 Reports

Prepared by Operations Branch

May 2014

PROTECTION • SERVICE • INTEGRITY



Table of Contents

1.0 Introduction 1

2.0 Overview of the PCC Tool and methodology 1

3.0 Overview of the PCCs Conducted 3

4.0 Overview of "As Is" Ratings for 2013 4

5.0 Observations Based on PCCs Conducted to Date 5

5.1 People Management 5

5.2 Front Line Service 9

5.3 Operational Management 11

6.0 Management Capacity Areas Selected for Action Plan Items 12

7.0 Advanced Practices Identified 12

8.0 Feedback from Impact Assessments 13

9.0 Going Forward 13

Annex A: Port of Entry Capacity Check Capacity Areas 14

Annex B: Example of Plateau Statements for the Communication capacity area 15

Annex C: Average Overall Port of Entry Capacity Check Scores 16

Annex D: Advanced Practices Noted 17

1.0 Introduction

The Canada Border Services Agency (CBSA) is committed to being an integrated border agency that is recognized for service excellence in ensuring Canada's security and prosperity. To further this goal, the Port of Entry Capacity Check (PCC) concept and tools were developed and implemented in January 2012. The PCC is a future-oriented tool designed to support sustainable change by focusing on the overall management framework and practices needed at a Port of Entry (POE) to support current and future service requirements, expectations and priorities of the CBSA. The development and implementation of the PCC was a joint initiative between Internal Audit and Program Evaluation Directorate and Operations Branch. On January 4, 2013, the Border Operations Directorate assumed full responsibility for the PCC program, including scheduling, coordinating, and reporting, with leadership and delivery support provided on a rotational basis by one of four Regional Executive Directors:

- Jean-Paul Bergeron;
- Tony Geoghegan;
- Kim Scoville; and
- Norm Sheridan.

The PCC is one of several Operations Branch initiatives designed to strengthen CBSA operations. Others include the Service Improvement Working Groups (now disbanded), which have been put in place to improve travellers' experience entering Canada, and the Port Program Assessments (replacement for the Process Monitoring Framework), which has been designed to ensure the integrity of border-related processes.

This report provides summary-level observations and findings from the nine PCC conducted in calendar year 2013. It also outlines some of the methodology areas identified for improvement. Some comparisons to 2012 were necessary and are presented in tabular format. All statements, observations, and best practices mentioned pertain to 2013.

2.0 Overview of the PCC Tool and methodology

A PCC provides baseline information on POE management practices against which future improvements can be measured. The PCC main objectives:

- to assist POE and regional management in gauging management practices in place at the POE to support the Agency's priority of service excellence;
- identify and promote best management practices; and
- to allow POE and regional management to plot a course to improve management practices where required.

The PCC considers management practices in relation to three facets of POE operations as follows:

1. *People Management* – the extent to which a positive, supportive and respectful workplace exists at the POE.

2. *Front-Line Service* – the extent to which the POE provides quality and consistent front-line services in line with client expectations and needs, while upholding the safety and security of Canadians.
3. *Operational Management* – the extent to which POE operations are managed and delivered consistently through an appropriate level of planning and monitoring.

A total of 14 practices were developed to assess management in relation to these three areas. They are listed in the table below (a description of each is provided in Annex A of this report).

Table 1: Management Capacity Areas Subject to Assessment

People Management	• Communication • Management of Staff Performance • Leadership and Support • Training and Learning • Workplace Culture
Front-Line Service	• Client Service Excellence • Language of Choice • Enforcement Activities • Management of External Partnerships
Operational Management	• Operational Planning and Monitoring • Financial Forecasting • Equipment, Tools and Systems • Physical Environment • Measuring, Tracking and Reporting

In developing the PCC tool, levels of expectation or "plateau statements" were established for each of the 14 capacity areas. The plateau statements represent advancing states or "plateaus" of management practices within a category that a PCC might identify at a POE[1]. Five plateaus were identified for each capacity area. Possible ratings range from one to five categorized as follows:

1. Ad Hoc;
2. Manager Dependent;
3. Good Management Practice;
4. Advanced Practice; and
5. Outstanding Practice.

As an example for the reader, Annex B demonstrates the plateau statements established for the *Communication* capacity area. Each capacity has its own plateau statements.

[1] The PCC Plateau Statements are incremental in nature and were established based on CBSA expectations and standards as defined in policies, procedures and other Agency and Government of Canada documentation (e.g. Treasury Board).

In conducting a PCC, the "as is" (current) state of POE management practices is determined for each area (against the corresponding plateau statements), as well as the "to be" (desired) state of management practices necessary to support service excellence at the POE. While improvements may be identified in regard to some (or even many) management practices, the primary objective of a PCC is to identify those management practices that POE and regional management wish to enhance – and to then establish an action plan for achieving such enhancements.

3.0 Overview of the PCCs Conducted

Since the PCC concept and tools were first delivered in January 2012, a total of 18 PCCs have been conducted. A further nine PCCs are planned by the end of fiscal year (FY) 2014-2015. The nine checks conducted in 2013, include five land borders, three air mode, and one marine mode.

Table 2: 2013 PCC Sites

Land Borders	Airports and Marine
February, Lansdowne POE	January, Halifax International Airport
April, Fort Erie District	September, Lester B. Pearson Airport Air Cargo
May, Pacific Highway District	November, Ottawa International Airport
June, Windsor Tunnel POE	November, Vancouver Metro Marine
September, Southern Saskatchewan District	

The Headquarters (HQ) PCC team conducts each assessment with representatives from Operations Branch, an Executive Director, as well as a representative from the Executive Director's region. For each assessment the team spends two days conducting guided conversations[2] with POE management and employees, another day reviewing and consolidating the information accumulated through these conversations, and a final day conducting a *Capacity Rating Session* in which management capabilities are assessed with POE management. A total of 305 managers and employees participated in the guided conversations conducted across the nine PCCs in 2013.

After the on-site visits, the PCC team drafts a report summarizing observations on the "current situation" and "potential opportunities" in relation to management practices within each of the 14 capacity areas subject to assessment. In addition, a rating is established for both the current ("as is") and desired ("to be") state of management practices in relation to each capacity area.

[2] Guided conversations are conducted one-on-one or in small groups with the District Director (if applicable), Chief(s), Superintendents and Border Services Officers (Officers) and focus on management practices in relation to each of the PCC Capacity Areas.

4.0 Overview of "As Is" Ratings for 2013

Overall, "as is" ratings for the 14 management practice areas at the nine POEs met or exceeded CBSA expectations (3.0 and above) with the exception of C*ommunications*. Summary information on these ratings is provided in the table that follows. The table presents the lowest and highest "as is" ratings (at any one POE) for each capacity area assessed, as well as the average "as is" rating for all nine POEs. As noted in the table, average "as is" ratings for the nine POEs fell between 2.75 (Manager Dependent) and 4.0 (Advanced Practice), while the "as is" ratings by capacity area at specific POEs ranged from a low of 2.00 to a high of 4.50. Results from the individual POEs visited are provided at Annex C.

Table 3: Summary of 2013 "As Is" Ratings by Management Capacity Area[3]

PCC Element	Management Capacity Area	Lowest Rating	Highest Rating	Average of nine PCC held
People Management	Communication	2.00	3.50	2.78
	Management of Staff Performance	2.50	3.75	3.19
	Leadership and Support	2.00	4.00	3.08
	Training and Learning	2.75	3.75	3.45
	Workplace Culture	2.50	3.75	3.25
Average for Element				**3.15**
Front Line Service	Client Service Excellence	3.00	4.00	3.53
	Language of Choice	3.00	4.00	3.75
	Enforcement Activities	2.75	4.00	3.03
	Management of External Partnerships	3.50	4.25	4.03
Average for Element				**3.57**
Operational Management	Operational Planning and Monitoring	3.00	4.00	3.53
	Financial Forecasting	2.75	4.50	3.72
	Equipment, Tools and Systems	2.75	3.75	3.17
	Physical Environment	3.00	4.25	3.53
	Measuring, Tracking and Reporting	3.50	4.00	3.82
Average for Element				**3.56**

4.1 Table 3: Highlights - Strengths

The "as is" ratings for the practices under *Front-Line Service* were the strongest on average. In particular, *Management of External Partnerships* had the highest overall rating at 4.0. Most of the other capacity areas under *Front-Line Service* also rated reasonably well (above 3.50) with the exception of *Enforcement Activities* which was an Action Plan item or area of focus at more than 50 percent of the POEs. Enforcement was consistently viewed by the Officer community as not being as relevant to management as much as it was to them.

[3] The ratings are assigned in intervals of .25. For example, a POE "as is" state of management practices in relation to *Communication* might be rated as 3.25 (representing a good management practice with certain aspects moving toward advanced) and management might decide that they would like to improve that rating to 3.75 ("to be" state) based on an identified need for improvement.

The average "as is" rating for the capacity areas under *Operational Management* exceeded 3.50 for all practices with the exception of *Equipment, Tools and Systems.* This capacity area had an average "as is" rating of 3.17, with four of the nine POEs having a rating of 3.00 or lower. This capacity area rated low at many POEs because of the reported reoccurring issues with equipment, such as ion scanners and tough book computers that repeatedly break down and take an excessive amount of time to fix.

4.2 Table 3: Capacities for Improvement

Finally, the "as is" ratings for the practices under *People Management* were the lowest on average. The two lowest areas were *Communication* and *Leadership and Support* (*Communication* was rated the lowest of all practices in the PCC at just 2.75). For *Communication*, four of the nine POE had ratings below 3.00. Also, almost every POE identified *Communication* as an area for focused attention, recognizing that improvements in this area are likely to have positive "spin-offs" in relation to other practices like *Management of Staff Performance, Leadership and Support,* and *Workplace Culture*.

5.0 Observations Based on PCCs Conducted to Date

Based on feedback received to date, the PCC is achieving its objectives, as stated in section 2.0. While the results of each PCC are specific to the POEs visited, it was apparent that common strengths and weaknesses exist within management capabilities of the various POEs visited. Below is a summary of some of the more common and recurring observations. Considering that this is only year two of PCC, effort has been made to keep the comments succinct and to be mindful of the inferences drawn from the observations to date based on the sample size.

Finally, the observations below are not intended to cover each and every capacity area subject to review. In many instances, observations do not necessarily relate to only one capacity area. It should also be noted that opportunities for improvement identified in relation to one capacity area may have a positive effect on other capacity areas.

5.1 People Management

Consistent with the 2012 summary report, the *People Management* capacities continue to be the lowest scoring practices with *Communication* and *Leadership and Support* still representing the lowest. *Management of Staff Performance* and *Workplace Culture* were also rated quite low. It should be noted that the CBSA plans to introduce a new Performance Management Agreement (PMA) model beginning in FY 2014-2015, which may help increase these values going forward. That said the modest increase we saw from 2012 to 2013, in *Management of Staff Performance* could be directly linked to the CBSA mandate that yearly PMAs and mid-year reviews must be held with all staff. Many operations mandated managers to make sure that all staff received a review that was personalized.

5.1.1 The implementation of shift briefings at POEs has been positively received. However management continues to look for ways to improve upon shift briefing effectiveness. Issues such as the following were raised by staff:

- Dissemination of information – Many POEs, especially at the larger land border sites, have multiple staggered shift starting times, and as a result Superintendents need to conduct shift briefings at various times during the day, sometimes to small groups of staff. Not all staff view such discussions (conducted as "quick chats") as legitimate shift briefings.
- Consistency of information – As information often cannot be provided to all staff at one time (as noted), information is disseminated in a variety of ways (including Officer to Officer) and this can negatively impact the consistency of messaging.
- Value of information provided – Particularly at smaller POEs, the value or significance of shift briefing information was raised as an issue. Staff reported that there was not always sufficient relevant information to conduct daily shift briefings.
- Frequency – It was often reported that shift briefings are very manager dependent in both occurrence and the amount of information provided. Some ports distributed CBSA Today to all staff while others did not.
- Geography – Small and remote ports do not always have the option of holding or receiving formal briefings.

Management has implemented a number of initiatives to try to address these issues and make the shift briefings more meaningful (a briefing is typically between five and seven minutes). These include:

- tasking specific Superintendents with the responsibility of developing timely and relevant information for shift briefings;
- establishing meeting minute books;
- making use of notice boards and the POE Management System screens to assist in the dissemination of consistent and timely information; and
- saving briefing material on a shared G-drive for access by Border Services Officers (officer) when they come on shift.

5.1.2 While the PMA process is in place at a POE, management finds it challenging to create value in the process.

PMAs and year-end / mid-year reviews are being completed at POEs. However, while management at some POEs have found ways to enhance the PMA process, many staff still described the performance evaluation process as a "paper-pushing" exercise, with limited opportunity for input and no bearing on advancement or their opportunities.

A number of challenges to conducting a more meaningful PMA process for Officers were identified:

- Superintendents do not always work closely with assigned Officers (due to shift schedules, the manner in which Officers are assigned to Superintendents for review, etc.);
- Superintendents often have a large number of direct reports to assess, and little time is often available to complete such assessments; and
- Acting Superintendents are reluctant to give a poor review as they may be back on the floor with the Officers they are assessing.

Although fewer challenges were noted in relation to the PMA process as it relates to Chiefs and Superintendents, the process was still reported as having limited value.

It was noted that some POEs have begun to encourage two-way dialogue as part of the PMA process. An advanced practice was noted at one POE for the assessment of Chiefs. Chiefs were asked to complete a brief questionnaire identifying their key accomplishments over the past year and asking them what made them most proud as part of their review. This practice enhanced the PMA process as it allowed a richer performance discussion. As part of this POE PCC action plan, it was decided that this process would be rolled out to other staff at additional levels as a means of enhancing the overall PMA process. At another POE, management mandated that managers personalize each PMA to eliminate the “cut and paste” mentality.

On a related note, Officers at a number of POEs advised that they would benefit from additional informal feedback, such as a timely “pat on the back” or constructive feedback as a means of improving future performance.

5.1.3 Superintendents do not necessarily have the training to manage staff performance and in particular to address and correct poor staff performance.

Based on feedback from guided conversations with POE management and the *Capacity Rating Sessions* it was apparent that in general Superintendents would benefit from training in leadership and the management of staff performance. While several POEs noted that Superintendents had received some training in these areas (Canada School of Public Service, skills development for new Superintendents, and Supervisor Development Program through the Royal Canadian Mounted Police), it was suggested that further development of Superintendent competencies would benefit people management at POEs.

This issue is compounded by the fact that at many POEs, a large percentage of Superintendents are working in an acting capacity. While acting assignments create learning opportunities for Officers looking to advance their career, it was apparent that acting Superintendents are less inclined to address difficult staffing situations since they may return to work directly with those staff they previously supervised. The lowest *Leadership and Support* ratings were found at the ports with the highest percentage of acting Superintendents.

On a related note, staff at a number of the POEs suggested that management does not always hold employees accountable for their actions, choosing rather to communicate performance and behaviour issues/concerns to all staff rather than to address them directly with concerned

individuals. Management advised that such issues are addressed directly with those involved, but for obvious reasons they are not able to make this known to all staff.

5.1.4 Both management and Officers recognize the importance of management being available and on the floor, as well as acknowledging that the Superintendents' workload may prevent them from being fully accessible.

Numerous ports identified issues with the requirement for Superintendents to approve seizures prior to any enforcement action being taken. Due to the different procedures for various items, there is some lack of clarity as to whether Officers need to get their Superintendent's permission versus only informing them (except for currency, drugs, and Food Plant and Animal Administrative Monetary Penalty System.

It was noted that management at many POEs have a hard time getting out of the office and onto the floor. All ports had an open door policy but Officers were often looking to see who was in the Superintendent office before asking any questions. This led to Officers seeking advice and guidance from their colleagues rather than their shift Superintendent. This can lead to misinformation becoming the norm.

Some District Director meets with all new recruits when their training starts and stresses the importance of values and ethics in this line of work. A best practice repeatedly observed was management working with all new recruits when they arrived in order to instill a work ethic and convey the importance of the role of an Officer. The new Officer Trainee Induction Program requires that Officers be paired up with a mentor under a defined mentorship program. The integration of new staff was much more effective when a mentorship program was present and in use.

Some Regions had begun a leadership program, which includes managing for results, for Superintendents with five years' experience or less. This type of training, when paired with dealing with difficult situation training, afforded new Superintendents with the skills necessary to become effective leaders.

5.1.5 Strong union – management relations tend to support an enhanced workplace culture.

Management and union representatives working in collaboration to develop, foster, and maintain positive relations helps support a positive workplace culture. At those POEs where union-management relations were reported as good, staff tended to report a more positive work environment, although no advanced practices were identified in relation to this area. Those POEs that reported positive union-management relations made reference to regular meetings between management and union representatives, consultation with union representatives prior to the implementation of new initiatives, advising union representatives before addressing performance issues with employees, and developing action plans and policies for the POE in cooperation with union representatives.

On a related note, with the new Frontier Border collective agreement in place, an opportunity to reopen valuable lines of communication with the union has arisen. Some ports had identified the cancellations of union-management talks as a form of job action related to the stalemate in the contract agreement negotiations.

5.2 Front Line Service

The capacities under the *Front Line Service* pillar continue to be the highest scoring with *Management of External Partnerships* the highest rated capacity. *Enforcement Activities* is a lower rated capacity area under this pillar and it would benefit from a strategic approach.

5.2.1 Management makes concerted efforts to develop collaborative and supportive working relationships with its external partners.

The rating for the *Management of External Partnerships* capacity was the highest among all PCC elements. From the PCC conducted, it was evident that POE management is establishing and maintaining collaborative relationships with external stakeholders at many levels in support of enhanced program delivery. Collaborative working relationships were reported at all levels of management (District Directors, Chiefs, and Superintendents).

POE management is well aware of the importance of information sharing and close interaction with external partners to address emerging threats and to deal with increased volumes of travellers and shipments. It was noted that POE management meets regularly with its key stakeholders – United States Customs and Border Protection, port authorities, law enforcement and other Federal Government Departments. At many locations, POE management reported that they actively participate on a large number of committees with external partners to support the effective coordination of related services and activities (e.g. Chamber of Commerce, Brokers Associations, etc).

5.2.2 Given finite funding and increasing operational pressures, management acknowledged the need to consider a more strategic approach to enforcement.

The PCC looked to ensure that risk-based enforcement priorities were articulated and supported at POE, with activities undertaken in adherence to current policies and procedures.

While funding and operational pressures are a reality, it was apparent that management would benefit from a more strategic approach to enforcement. Such an approach would build short and long term objectives into operational plans in support of specific enforcement activities to maximize the effectiveness of available resources. The action plan developed in support of enhanced enforcement activities at one POE included creating an annual enforcement plan,

providing feedback to staff on enforcement priorities, reviewing progress quarterly, and continuing to highlight significant enforcement results in shift briefings.

5.2.3 Some Officers equate "client service excellence" with the facilitation of clients only and not enforcement.

Management has undertaken activities to enhance client service excellence. Some examples of advanced practices that were identified include: focus group sessions with repeat travellers (at land borders) to create greater awareness of the CBSA mandate, implementing efficiencies to support the issuance of work permits and students visas (where these activities occur frequently), and conducting client exit surveys. The cross training of staff in the three legacy areas (Customs, Immigration, and Agriculture) has also taken place to establish multi-disciplinary Officers capable of working in all three modes. Training of Officers on the Agency's commitment to client service excellence – timely, courteous and professional service – is ongoing.

Despite these various activities, it was apparent from the PCC that some POE staff have a more narrow view of what the Agency is trying to achieve through these efforts. They tend to equate the notion of "client service excellence" with the timely facilitation of travellers and commercial clients. They do not associate "timely, courteous and professional service" with enforcement but instead with no border wait times or client complaints. However, those working on enforcement teams were clear that courteous and professional service applies equally to enforcement as it does to facilitation and both could and should be observed.

5.2.4 Management is working with the National Targeting Center (NTC) to improve the quantity and quality of referrals.

All ports were closing the loop on NTC referrals to improve the process by providing timely and accurate feedback. [redacted] Exams were being acquitted in Integrated Customs Enforcement Systems and the Occurrence Reporting Systems were being utilized when required.

5.2.5 Management has established practical approaches to addressing short and medium-term challenges where limited bilingual resources exist.

A reality at some POEs is that bilingual resources are insufficient to meet language of choice obligations. Despite this reality, various efforts have been made by management to mitigate the impact of these shortcomings. Initiatives put in place to address short-term challenges in this capacity area include: identifying bilingual Officers on shift schedules for the benefit of others that might need their assistance; conducting primary examinations - when needed - via telephone by a bilingual Officer; using placards to notify travelers of bilingual Officers in Primary Inspection Lanes; and using a phrase book to support unilingual Officers. For the medium term, some POEs survey staff to determine language skills availability/interests and make language courses available to identified Officers. Some POEs have developed Officer linguistic profiles up to a BBB level through training available on the self-service portal.

It is also interesting to note that a number of POEs make concerted efforts to accommodate clients that speak other languages. At a number of locations, management has identified POE staff that speak different languages other than English or French. With these language capabilities noted on duty rosters and in other locations to ensure that services can be provided to POE clients in various other languages as needed.

5.3 Operational Management

The capacity areas under the *Operational Management* pillar score consistently well. In many cases *Physical Environment* scored low and the infrastructure costs to fix all problems were not possible at this time. *Equipment, Tools and Systems* was a capacity area that benefitted from quick fix solution and officer involvement.

5.3.1 POE management plans strategically and develops short and long-term solutions to meet service delivery expectations and operational requirements.

The PCC looked at the extent to which POE management conducts strategic planning and regularly analyses operational needs and deficiencies. "As is" scores in this capacity area met or exceeded the CBSA's expectations, with half the POEs scoring 3.75 or higher and no POE scoring below 3.0. It was generally reported that strategic and operational plans were being developed. While the scope of the MPA did not include reviewing strategic and operational plans for consistency or completeness, it was reported that strategic planning included developing operational plans for the POE that link into district and regional plans as well as Operations Branch priorities.

Management advised that annual and, in some cases, semi-annual meetings take place in support of operational planning and that these meetings often involve all levels of management at the POE (District Directors, Chiefs and Superintendents).

5.3.2 Despite the challenges that exist at some POEs, management work with "what they have" and make reasonable efforts to ensure that equipment, tools, systems, and the physical environment at POEs support the efficiency and effectiveness of operations.

For the most part, management ensures that staff understands how to use and maintain the equipment, tools, and systems available to them. Best practices were noted when maintenance and training on certain machines was scheduled and overseen by an Officer. When one identified person was the subject matter expert the equipment tended to be more reliable. The shortcomings in the facilities at several of the land border POEs (and especially the smaller POEs) are an operational reality. Despite the shortcoming, POE management are generally making reasonable efforts to ensure that these have minimal impact on POE operations. The issue of multiple logins required is raised at every POE that was visited. This is a problem that HQ personnel must address as the regions cannot fix for themselves. The overall lower scores on these capacity areas in part reflect the limited opportunities that management have in making significant improvements in these areas. While repairs and retro-fitting of facilities take place, there are constraints (resources, space limitations, etc.).

There are capital plans to replace certain POE structures and housing. As a result of the doubling up initiative current buildings are not always big enough to hold the number of staff working at the POE. Innovative band aid solutions have been installed at POE to make the situation work for now; however, a long term solution needs to be identified.

6.0 Management Capacity Areas Selected for Action Plan Items

POE and regional management are expected to develop stand-alone action plans in response to the PCC conducted. Action plans are to include detailed action items in relation to those practices identified for focused attention. Two yearly follow up reports (Annex B on the Action Plan) are also required but are not part of this report.

An underlying assumption of the PCC process is that improvements to management capabilities can only focus on select areas at any one time. Accordingly, while gaps were often identified in relation to many practices (the "as is" versus "to be" state), POE management was encouraged to keep the practices selected for focused attention to a "reasonable" number. The number of practices selected for focused attention (i.e. included in PCC action plans) was limited to a maximum of six.

More than half of the practices selected for focused attention was under *People Management*. Those selected most often were *Communication* (selected at eight POEs), *Management of Staff Performance* (selected at six POEs), and *Leadership and Support* (selected at five POEs). *Workplace Culture* (selected at four POEs) highlights this pillar. Local management identified these practices as action plan items during the capacity rating sessions.

Under *Front-Line Service*, the most common practice selected for focused attention was *Enforcement Activities* (selected at six POEs). Under *Operational Management*, the most common practice selected for focused attention was *Equipment, Tools and Systems* (selected at five POEs).

7.0 Advanced Practices Identified

Advanced practices were identified at all visits. They correspond to a variety of practices, most commonly *Client Service Excellence*, *Training and Learning*, *Language of Choice,* and *Operational Planning and Monitoring*. While some of these advanced practices are referred to in this report, Annex D presents all 52 of the advanced practices identified through the PCC.

One of the unexpected benefits of the PCC process has been that many of the advanced capacity areas that have been identified are already being shared across POEs. This is due in part to the involvement of the four Regional Executive Directors and district management in the PCC process, the relationships that exist between management at various POEs, and the sharing of the PCC reports and action plans with HQ Vice-Presidents.

8.0 Feedback from Impact Assessments

As part of the PCC process, POE and regional management are asked to assess the effectiveness of their action plans at a one and two year intervals to determine whether identified action items had their desired impact. Based on these assessments, action plans can be modified and extended to ensure that planned impacts have been achieved.

Only six PCC Impact Assessments have been completed to date (as most action plans are still being developed or are underway). While it is still early, the five assessments suggest that action items are resulting in improved management practices and positive sustainable change. However, the assessments also indicate that it takes time to achieve the desired impact, and they stress the importance of maintaining their momentum while continuing to implement the action plan items.

9.0 Going Forward

In light of the highly positive feedback on the PCC, its approach and methodology, it has been decided that it should not only continue but should also be expanded to include all modes and operations. The Operations Branch is therefore expanding the scope to include inland enforcement and headquarters. The 2014 – 2015 PCC schedule will include Inland Enforcement, with Atlantic Region scheduled for November, 2014, and the National Border Operations Center (NBOC) scheduled for January, 2015.

Further to consultation with the regions on the future of the PCC, a name change was proposed from PCC to Management Practices Assessment (MPA). This suggestion was accepted at the Operations Branch Executive Committee (OBEC) in May. A capacity was added for values and ethics under the pillar front-line service in order to gauge port knowledge and to reinforce CBSA core values.

The HQ MPA team will continue to develop the methodology and scoring guides to include other modes and operations, as well as standardize the manner in which MPAs are conducted. This should address concerns heard about consistency in scoring the practices.

The MPA program provides an incredible opportunity to connect with frontline personnel and have a glimpse of the frontline reality. Given the high level of interest for the program by all HQ Branches and the opportunity it affords, a suggestion was made to invite a different HQ Branch Executive for each of the eight MPAs. Given the eight MPAs conducted yearly, the recommendation is to allocate observer seats as follows:

Three (3) seats for Programs and one (1) each for HQ Operations, Corporate Affairs, Human Resources, Comptrollership, and Information, Science and Technology.

Ultimately, the MPA supports continuous improvement, fulfilling the Agency's vision of service excellence, while providing baseline information on POE management practices against which future improvements can be measured.

Annex A: Port of Entry Capacity Check Capacity Areas

Element 1: People Management *A positive, supportive and respectful workplace exists at the Port of Entry POE*	
Capacity Area	**Description**
Communication	Open and effective information sharing processes exist to support the dissemination of relevant and reliable information to employees, and employees are consulted on matters that affect them.
Management of Staff Performance	Work expectations are defined and communicated to all employees, with performance based feedback provided on a timely and consistent basis, to reinforce positive behaviour and to address ineffective and/or inappropriate behaviour.
Leadership and Support	Management provides employees with the direction, guidance and support needed to perform their duties and to achieve POE objectives, while demonstrating its commitment to the core Agency values.
Training and Learning	Training and learning opportunities are provided to POE staff in support of operational needs and career development.
Workplace Culture	Employees, management and union representatives work in collaboration to develop, foster and maintain positive relations (through recognition and encouragement, trust and respect, and concern for employee well-being).

Element 2: Front-Line Service (Clients and Stakeholders) *The POE provides quality and consistent front-line services in line with client expectations and needs while upholding the safety and security of Canadians.*	
Capacity Area	**Description**
Client Service Excellence	Service excellence (in particular courteous and professional services) and the achievement of service standards are key priorities and managed accordingly, including the manner in which client complaints are addressed.
Language of Choice	Where applicable, members of the public are served in the official language of their choice in an effective and efficient manner.
Enforcement Activities	Enforcement activities are developed and implemented according to risk-based priorities, with activities undertaken in adherence to current policies, procedures and legislation.
Management of External Partnerships	POE staff and management develop, foster and maintain strong and collaborative working relationships with external stakeholders (e.g. Other Government Departments, port authorities, law enforcement, United States Customs Border Protection) to support service delivery and border security.

Element 3: Operational Management *The extent to which POE operations are managed and delivered consistently through an appropriate level of planning and monitoring.*	
Capacity Area	**Description**
Operational Planning and Monitoring	Planning strategically and regularly analyzing operational needs and deficiencies, including resource requirements and allocations, to support the efficiency and effectiveness of operations. Monitoring operations, identifying gaps and adjusting activities as necessary to meet POE operational requirements.
Financial Forecasting	Developing accurate and timely financial forecasts, and monitoring these to ensure they support POE operations.
Equipment, Tools and Systems	Employees have access to the equipment, tools and systems needed to carry out their duties and are knowledgeable regarding their use and application.
Physical Environment	POE facilities support efficient and effective operations, meeting the needs of both clients and employees.
Measuring, Tracking and Reporting	Information tracked on operational activities is accurate and complete and is reported on a timely basis to regional management and Operations Branch.

Annex B: Example of Plateau Statements for the *Communication* capacity area

Capacity area	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Communication *Open and effective information sharing processes exist to support the dissemination of relevant and reliable information to employees, and employees are consulted on matters that affect them.*	Employees are informed of key developments in the Agency (including updates to policies, procedures, legislation, systems), however not always on a timely basis. Communication tends to be downward, with management controlling and limiting information relevant to employees. Port of Entry (POE) level changes are only communicated to employees by management as and when necessary. Employees provide little input into POE level decisions. Employees have little opportunity to influence factors which impact their work or environment.	Employees are informed of developments in the Agency (including updates to policies, procedures, legislation, systems) on a timely basis. While management asks staff for input on decisions affecting their work environment and working arrangements, staff's opportunity to influence decisions that are made is limited. Communication effectiveness is largely dependent on the skills and competencies of individual managers, with communication formats limited to ad hoc discussions and meetings.	Management communicates with employees on a timely basis, using multiple communication formats to increase employee knowledge, awareness and understanding. Management consults with employees on decisions affecting their work environment and working arrangements and considers the input provided when making decisions. Management listens to employees' ideas, concerns and suggestions with respect to improving processes. Management meets regularly with its direct reports.	Collaborative and open dialogue exists between employees and management, with the timely flow of information occurring both horizontally and vertically. Management seeks input from employees and listens to their ideas, concerns and suggestions for achieving results and improving service, and acts upon them whenever possible. Staff committees are in place and are actively engaged in decisions regarding the work environment and working arrangements. Communication approaches include a mix of published materials (in multiple formats), oral presentations, staff meetings and learning events.	Communication is viewed as a shared responsibility between employees and managers at the POE, with open and rapid communication and information flow throughout the POE. Excellent communication skills are considered a critical competency for managers and staff alike. Individuals and teams are challenged to take decisions or make suggestions on any process which would improve client service. Management considers open two-way communication essential to tapping into the vast pool of knowledge and expertise within the employee group.

Annex C: Average Overall Port of Entry Capacity Check Scores

PCC Element	Capacity Area	Halifax Int'l Airport	Lansdowne POE	Ft. Erie District	Pacific Highway District	Windsor Tunnel POE	GTA Air Cargo	Southern Sask. District	Vancouver Metro Marine	Ottawa Int'l Airport	Average Capacity Area
People Mgt	Communication	3.00	3.25	2.00	2.50	2.50	2.50	3.00	3.50	2.75	2.78
	Mgt of Staff Performance	3.50	3.75	2.50	3.00	3.00	3.25	3.25	3.50	3.00	3.19
	Leadership and Support	4.00	2.75	2.00	3.50	2.75	2.50	3.50	3.50	3.25	3.08
	Training and Learning	3.50	3.50	2.75	3.50	3.50	3.75	3.25	3.50	3.75	3.45
	Workplace Culture	3.75	3.75	2.50	3.00	3.50	2.50	3.25	3.25	3.75	3.25
TOTAL People Management		**3.55**	**3.40**	**2.35**	**3.10**	**3.05**	**2.90**	**3.25**	**3.45**	**3.30**	**3.15**
Front Line Service	Client Service Excellence	3.75	4.00	3.25	4.00	3.75	2.75	3.00	3.75	3.50	3.53
	Language of Choice	4.00	4.00	3.50	3.00	3.75	3.75	3.75	4.00	4.00	3.75
	Enforcement Activities	3.00	2.75	3.00	4.00	2.75	3.25	3.00	2.50	3.00	3.03
	Mgt of External Partnerships	4.25	4.25	4.00	4.00	4.25	3.50	3.75	4.00	4.25	4.03
TOTAL Front Line Service		**3.75**	**3.75**	**3.44**	**3.75**	**3.63**	**3.38**	**3.38**	**3.50**	**3.69**	**3.57**
Opera-tional Mgt	Operational Planning and Monitoring	3.25	3.00	4.00	4.00	4.00	3.50	3.25	3.25	3.50	3.53
	Financial Forecasting	4.50	4.00	3.75	4.00	4.25	3.00	2.75	3.75	3.50	3.72
	Equipment, Tools and Systems	3.50	3.75	2.75	2.50	3.25	2.75	3.25	3.00	3.75	3.17
	Physical Environment	4.25	4.00	4.00	3.00	3.25	3.50	3.00	3.00	3.75	3.53
	Measuring, Tracking and Reporting	3.75	4.00	4.00	4.00	4.00	3.75	3.50	3.75	3.75	3.82
TOTAL Operational Management		**3.85**	**3.75**	**3.75**	**3.60**	**3.75**	**3.30**	**3.15**	**3.35**	**3.65**	**3.56**

*** Items highlighted in yellow indicate an Action Plan area of focus.**

Annex D: Advanced Practices Noted

Every Port of Entry (POE) for which a Performance Management Agreement (PMA) has been conducted, they have implemented unique processes or initiatives to support their operations. The following lists some of the advanced practices noted for each of the nine sites:

Halifax International Airport (HSIA)

- POE management has invested in staff training beyond what is mandatory on a national / regional basis, while making significant effort to ensure that Officers are trained in the three legacy areas (Customs, Immigration and Food Plant and Animal (FPA)). Eg. FPA commodity awareness and Administration Monetary Penalty System training was taking place during our visit. Training was also provided in non-core areas such as commercial aircraft examination, roving, internal body carrier/packer, document examination and interview techniques.
- Currently HSIA has a bilingual ratio of greater than 35 percent and provides Officers with access to on-line and phone-in training to maintain their skill levels. All Border Services Officers (Officers) offer a language of choice greeting and have translator pocket cards with basic French if required.
- POE management engaged staff prior to beginning secondary renovations which were undertaken to provide a voluntary compliance area, which should help ease secondary waiting times, and make better use of the secondary area and available equipment.
- A wellness area is available to both staff and Employment Assistance Program (EAP) to provide all staff an area of respite should a stressful event take place.
- All management operate with an open door policy and are clearly visible and approachable in every area of the operation. This is a benefit should a difficult situation arise as they are a source of experience for an Officer and can offer closure to a client.
- The number of complaints received at this POE is almost equal to the number of commendations received. Every complaint is dealt with in a well-documented process and every process begins with a personal call from the Chief.
- HSIA has the highest fluctuations in traveller volume of any tier two airports. To address this seasonal influx, HSIA uses seasonal employees. While hiring these seasonal employees full time is not a fiscally responsible option at this time there is a concerted effort by the region to keep them employed in other capacities when not required at HSIA, and to the extent possible, give them priority in future full time indeterminate appointments.
-
- Through conscientious budget controls and "Hing" of statutory holidays, overtime has decreased significantly from last fiscal year. HSIA is operating within its allowed budget and the Chief meets the District Director monthly to ensure that an accurate accounting of all fiscal expenditures is delivered.

Lansdowne Port of Entry

- The POE developed an area to practice Primary Inspection Line (PIL) safety training by constructing a replica PIL booth, in an unused area near commercial inspection, for vehicle extraction, Officer safety training, and proper positioning when armed and unarmed Officers work together. The vehicle used during this practice was donated by an external partner.
- All staff make an active language of choice offer to all travellers. In addition to a dedicated bilingual lane when any booth is occupied by a bilingual Officer a window mounted sign is available to identify the language of choice option.
- Lansdowne currently utilizes both seasonal indeterminate and part time Officers in order to meet holiday volume fluctuations and the seasonal operations on Wolfe Island.
- Two staff cross-over days have been chosen for both mandatory training and informal discussions and rotate through the afternoon shift. Participation in the mandatory training day was enhanced by having external partners such as Ontario Provincial Police (OPP), Ministry of Transportation, Inland Enforcement, intelligence, etc. discuss trends and patterns they encounter while performing their duties. This specialized training, provided at no cost, offers real life examples of techniques used during vehicle inspection, interdiction in suspected drinking and driving cases, and updates interview techniques.
- In keeping with their Canada Border Services Agency (CBSA) mandate the budget expenditures at this POE (overtime, salary, and Operational & Maintenance) are well within the 3 percent projection.
- Excellent partnerships exist with all external members including OPP, United States Customs and Border Protection (US CBP), Duty Free management, and the Bridge Authority.

- All staff unilaterally identifies with the relationship between client service excellence and enforcement activities. By offering every traveller the opportunity to talk with a Superintendent after every secondary exam, enforcement and client service is being taken very seriously and should continue to reduce complaints.
- A St-Lawrence District newsletter, produced by the district office, includes news such as; the Customs and Immigration Union corner, recent training activities, significant seizures, upcoming and past community activities and messages from the Director.
- Lansdowne introduced a seven step inspection process for all secondary vehicle exams that has since become the model taught at Rigaud.
- The Region has reinstated a regional leadership program for Superintendents with less than five years' experience, to commence at the end of February 2013, with subject matter to include managing for results and enhancing supervisor skills. Superintendents from all three district ports are scheduled to attend.

Ft. Erie District

- The Refugee Processing Unit (RPU) is able to schedule client arrivals, with the assistance of Non-Government Agencies on both sides of the border which allows them to better assist clients by controlling processing times, and thereby avoiding detention. The RPU group is also asked to provide language services when no traffic source is available.
- Through a cooperative working relationship with the various bussing companies and the Peace Bridge authority, it was possible to develop an accurate method to forecast bus traffic returning from special events in New York State. This ability and sharing of passenger manifest have reduced Border Wait Times (BWT) and allow for optimal staffing levels.
- By analysing historical and tombstone data, the upcoming sporting events schedules, and special event listings, expected traffic volumes are mapped in hourly increments whereby optimal client service can be provided with ideal staffing levels and minimizing overtime usage.
- Management and bilingual staff work collectively through the usage of employer and employee requested shift trades to staff the official language lane for the required hours daily.

Pacific Highway District

- Select Officers were trained by the regional communications unit to provide live radio reports on current BWTs, thus allowing travellers to select and utilize the POE with the lowest wait time.
- Management of external partnerships is at the forefront for all staff. Superintendents and Officers are encouraged to attend joint musters (briefings) and cooperative training sessions, like cell extraction training, with USCBP when staffing levels and workloads allow.
- All new recruits are paired with an Officer in Charge to mentor and field coach after they have been assigned to a Superintendent. Each new recruit also meets one on one with the Chief who outlines expectations and objectives.
- Numerous resources are embedded on site such as labour relations (LR), professional standards, and Regional Intelligence Officers, which greatly assists both management and staff should clarification be required.

Windsor Tunnel POE

- Triple “E” meetings initiative, Employer–Employee–Engagement, was piloted at the Windsor Tunnel operation in April, 2013. The aim is to enhance the Agency’s goals and objectives through employee engagement, by front line managers, on a range of topics.
- An erasable white board in the secondary ready room listed all special events happening in Detroit and Michigan area, monthly, that may impact traffic patterns. This colour coded board was installed after a suggestion from an Officer.
- A wellness committee plays a very active part in port operations. There is a dedicated area which was developed with staff input to provide refreshments and information.

Toronto International Airport Air Cargo

- The district management has ensured that the port vehicles provided to perform inspections reflect the need and necessity for the type of exam the Officers are expected to be conducting.
- The District Director meets with the Chiefs weekly and the Chiefs meet with the Superintendents the next day to provide constant and timely communication.
- A registered psychologist and former armed peace Officer were brought in to hold forums on the stresses and responsibilities of being an armed Officer in armed and unarmed environments. This forum, sponsored by local EAP with the support of local management, was appreciated by the staff that attended.
- Most FBs interviewed confirmed that they had a Personal Learning Plan (PLP) and a yearly Employee Performance Management Assessment (EPMA) completed. It was also confirmed that mid-year reviews have been introduced and are now a requirement for all staff.
- All new Superintendents were afforded regionally developed training on how to be competent managers.
- LR are on site and are available to discuss and provide guidance should issues arise.
- The double up day, which occurs once every nine days under the current staff schedule, is being utilized to hold group training as staffing levels are high. This day occurs every nine days under the current Variable Shift Schedule Agreement.
- A bilingual Officer is designated every shift to carry a cellular phone should a language request be needed and they are identified as the bilingual Officer for that shift.

Southern Saskatchewan District

- Information from all shift briefings is stored on a shared drive for staff to review when they have the opportunity. The shift reports are also shared without ports so that enforcement activities can be reviewed and thus assisting with trends analyses.
- A newer, heated garage for traffic inspections was built and can accommodate multiple personal vehicles or even a bus. This gives Officers an environment where they can perform lengthy exams when required.
- All staff have a yearly EPMA and PLP. Mid-year reviews have also been initiated.
- By utilizing the self-service portal the district has been able to afford Officers the time on evening and weekend shifts to enhance their language skills. Some have even attained a BBB language profile.
- Some enforcement and related activities highlights are submitted to local media outlets. The media release helps create awareness of the CBSA's mandate in the community, providing information on traffic volumes, travel tips, and examples of penalties issued (on undeclared items).

Vancouver Metro Marine

- Commercial operations developed detailed Standard Operating Procedures (SOPs) for all Officers working in the area to promote consistency with the processing of entries for the numerous commodities that they routinely clear. These SOPs are accessible on a general shared drive and are regularly updated. This consistency of processing has been appreciated by all clients utilizing the front counter service.
- Metro Marine has developed and maintained bilingual capacity in both the Officers and management cadre. This capacity allows the district to extend client service from general questions to complaints in both official languages. The district also conducts its own official language checks of a bilingual offer being offered by making calls in French to all their published CBSA phone lines.
- The marine enforcement Officers were redeployed to teams so that each team possessed the necessary training and specialization to be able to provide service in all areas of the business.
- A database of examinations was developed and maintained in both the Regional Information Unit and Container Exam Facility for client service purposes. All examinations and client phone calls are tracked for efficiencies and statistical purposes.
- A team mailbox is used at Delta Port to save end of day and flash reports. This allows staff to stay informed and review the material when time permits.

Ottawa International Airport

- Regional Director General writes to every recipient of a letter of compliment and acknowledges their commitment to excellent client service and the ethics that are paramount to the CBSA mandate.
- A “Wall of Fame” was made at Air cargo to identify significant seizures and the Officers involved. These pictures and highlights increase awareness and promote an environment of friendly competition.
- Establishment of minimal staffing requirements in traffic enables Superintendents to staff accordingly while also allowing for better budgetary planning.
- The training package offered to Officers during off seasons and down time is a great way to maintain strong working community.


Agence des services frontaliers du Canada | Canada Border Services Agency



Rapport de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE)

Sommaire des rapports 2013



Préparé par la Direction générale des opérations

Mai 2014

PROTECTION • SERVICE • INTÉGRITÉ



Table des matières

1.0 Introduction 1

2.0 Aperçu des outils et de la méthodologie de L'ACPE 1

3.0 Aperçu des ACPE effectuées 3

4.0 Aperçu des cotations de l'état actuel pour 2013 4

5.0 Observations fondées sur les ACPE effectuées à ce jour 5

5.1 Gestion des personnes 6

5.2 Services de première ligne 9

5.3 Gestion des opérations 12

6.0 Secteurs de capacité de gestion sélectionnés aux fins de l'amélioration 13

7.0 Pratiques avancées signalées 13

8.0 Rétroaction des évaluations des répercussions 14

9.0 Aller de l'avant 14

Annexe A – Descriptions des domaines de capacité visés par l'Analyse des capacités du point d'entrée 16

Annexe B – Exemple des états de plateau pour la zone de capacité de communication 18

Annexe C : Moyennes générales de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE) pour chaque secteur 19

Annexe D : Pratiques avancées signalées 20

1.0 Introduction

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) s'est engagée à être un organisme frontalier intégré reconnu pour l'excellence de ses services au chapitre de la sécurité et de la prospérité du Canada. Pour atteindre ce but, nous avons élaboré et mis en œuvre, en janvier 2012, le concept de l'initiative de l'Analyse des capacités des points d'entrée (ACPE), ainsi que des outils connexes. L'ACPE est un outil axé sur l'avenir conçu pour appuyer des changements durables, tout en ciblant l'amélioration du cadre et les pratiques de gestion globale des capacités de gestion nécessaires à un Point d'entrée (PDE), afin d'appuyer les exigences, les attentes et les priorités courantes et futures en matière de service de l'ASFC. L'ACPE a été élaborée et mise en œuvre conjointement par la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes et la Direction générale des opérations. Le 4 janvier 2013, la Direction des opérations frontalières a assumé l'entière responsabilité du programme de L'ACPE (y compris la planification, la coordination et l'établissement de rapports), lequel sera dirigé et appuyé à tour de rôle par l'un des quatre directeurs exécutifs régionaux :

- Jean-Paul PDErgeron;
- Tony Goeghegan;
- Kim Scoville;
- Norm Sheridan.

L'ACPE fait partie des nombreuses initiatives de la Direction générale des opérations visant à renforcer les opérations de l'ASFC. Parmi les autres initiatives, mentionnons les groupes de travail sur l'amélioration du service, créés pour améliorer l'expérience des voyageurs qui arrivent au Canada, et les évaluations des programmes dans les bureaux (qui remplacent le cadre de surveillance du rendement), destinées à assurer l'intégrité des processus relatifs aux frontières.

Le présent rapport fournit des observations et conclusions générales issues des neuf ACPE effectuées entre janvier et décembre 2013. Il présente également quelques-uns des domaines d'amélioration de la méthodologie qui ont été identifiés. Il a été nécessaire de faire quelques comparaisons par rapport à 2012, celles-ci sont présentées sous forme de tableau. Tous les énoncés, observations et pratiques exemplaires se rapportent à l'année 2013.

2.0 Aperçu des outils et de la méthodologie de L'ACPE

L'outil de vérification ACPE fournit de l'information de base sur les pratiques de gestion d'un PDE, information qui servira à mesurer les améliorations futures. L'ACPE compte deux principaux objectifs :

- aider la direction du PDE et la direction régionale à évaluer les pratiques de gestion adoptées au PDE afin de soutenir la priorité d'excellence des services de l'Agence;
- permettre à la direction du PDE et à la direction régionale de concevoir un cours destiné à améliorer, au besoin, les pratiques des gestionnaires.

L'ACPE étudie les pratiques de gestion par rapport aux trois facettes ci-dessous des opérations des bureaux d'entrée :

1. *gestion des personnes* – la mesure dans laquelle le milieu de travail au PDE est positif, coopératif et respectueux;
2. *les services de première ligne* – la mesure dans laquelle le PDE offre des services de première ligne uniformes et de qualité répondant aux attentes et aux besoins des clients, tout en assurant la sécurité et la sûreté des Canadiens;
3. *la gestion des opérations* – la mesure dans laquelle les opérations du PDE sont gérées et exécutées de façon uniforme grâce à une planification et à une surveillance de niveau approprié.

Au total, 14 secteurs de capacité ont été élaborés afin d'évaluer les pratiques de gestion pour ces trois secteurs. Ils figurent dans le tableau ci-dessous (une description de chaque secteur est fournie à l'Annexe A du présent rapport).

Tableau 1 : Secteurs de capacité de gestion visés par l'évaluation

Gestion de personnes	• Communication • Gestion du rendement du personnel • Leadership et soutien • Formation et apprentissage • Culture du milieu de travail
Service de première ligne	• Excellence du service à la clientèle • Langue choisie • Activités d'exécution de la loi • Gestion des partenariats externes
Gestion des opérations	• Planification et surveillance des opérations • Prévision financières • Matériel, outils et systèmes • Environnement physique • Mesure, suivi et établissement de rapports

Lors de la conception de l'outil de l'ACPE, on a établi des niveaux d'attente ou « énoncés de palier » pour chacun des 14 secteurs de capacité. Ces énoncés de palier correspondent aux différents états d'évolution ou « paliers » des pratiques qu'une ACPE peut déterminer à un PDE[1]. Cinq étapes ont été déterminées pour chaque secteur de capacité. Les cotations possibles vont de un à cinq, dans les catégories suivantes :

[1] Les énoncés de palier de l'ACPE sont de nature progressive et ont été établis en fonction des attentes et des normes de l'ASFC, telles qu'elles sont définies dans les politiques, les procédures et les documents d'autres agences et du gouvernement du Canada (p. ex. le Conseil du Trésor).

1. Ponctuel
2. Variation selon le gestionnaire
3. Saine pratique de gestion
4. Pratique avancée
5. Pratique exceptionnelle

À titre d'exemple pour le lecteur, l'annexe B présente des énoncés de palier établis pour le secteur de capacité *Communications*. Chaque capacité possède ses propres énoncés de palier.

Lors d'une ACPE, l'état « actuel » des pratiques de gestion du PDE est déterminé pour chaque secteur de capacité (par rapport aux énoncés de palier correspondants), ainsi que l'état « désiré » des pratiques de gestion nécessaires pour appuyer l'excellence du service au PDE. Même si des améliorations peuvent être repérées pour certaines pratiques de gestion (ou pour un grand nombre), le principal objectif d'une ACPE est de déterminer les pratiques de gestion que la direction du PDE ou de la région désire améliorer – et ensuite d'établir un plan d'action pour réaliser ces améliorations.

3.0 Aperçu des ACPE effectuées

Depuis l'introduction du concept et des outils de l'ACPE en janvier 2012, 18 ACPE au total ont été effectuées. Les neuf autres ACPE sont prévues d'ici la fin de l'exercice 2014-2015. Les neuf vérifications, menées en 2013, comprenaient cinq postes frontaliers terrestres, trois modes de transport aérien et un mode de transport maritime.

Tableau 2 : Sites où des ACPE ont été effectuées en 2013

Postes frontaliers terrestres	Modes de transport aérien et maritime
PDE de Lansdowne	Aéroport international d'Halifax
District de Fort Érié	Aéroport Lester B. Pearson Fret aérien
District de Pacific Highway	Aéroport international d'Ottawa
PDE du Tunnel Windsor	PDE maritime du Vancouver métropolitain
District du sud de la Saskatchewan	

L'équipe des ACPE de l'administration centrale (AC) effectue chaque évaluation de concert avec les représentants de la Direction générale des opérations, un directeur exécutif ainsi qu'un représentant du directeur exécutif régional. Pour chacune des évaluations, l'équipe a passé deux jours à mener des conversations guidées[2] avec les gestionnaires et les employés des PDE, un autre jour à examiner et à regrouper les renseignements tirés de ces conversations et un dernier jour à tenir une *Séance de cotation des capacités,* au cours de laquelle les capacités de la gestion ont été évaluées avec les gestionnaires des PDE. Au total, 305 gestionnaires et employés ont participé à des conversations guidées dans l'ensemble des neuf ACPE effectuées en 2013.

[2]Les conservations guidées ont eu lieu lors de rencontres individuelles ou en petit groupe avec le directeur de district, le cas échéant, les chefs, les surintendants et les agents des services frontaliers; ces conversations étaient axées sur les pratiques de gestion relatives à chacun des secteurs de capacité de l'ACPE.

Après les visites sur place, l'équipe de l'ACPE a rédigé un rapport résumant les observations sur la « situation actuelle » et les « possibilités » relativement aux pratiques de gestion dans chacun des 14 secteurs de capacité visés par l'évaluation. En outre, une cotation a été établie pour l'état actuel et l'état désiré de la pratique de gestion dans chacun des secteurs de capacité.

4.0 Aperçu des cotations de l'état actuel pour 2013

Dans l'ensemble, les cotations de l'état actuel pour les 14 secteurs de pratiques de gestion dans les neuf PDE ont atteint ou dépassé les attentes de l'ASFC (3,0 et plus) à l'exception des *Communications*. Les renseignements sommaires sur ces cotations sont fournis dans le tableau ci-dessous. Le tableau présente les cotations sur l'état actuel les plus faibles et les plus élevées (pour tout PDE) pour chacun des secteurs de capacité évalués, ainsi que la moyenne des cotations de l'état actuel pour les neuf PDE. Comme le montre le tableau, la moyenne des cotations des états actuels pour les neuf PDE est comprise entre 2,75 (variation selon le gestionnaire) et 4,0 (pratique avancée), alors que la cotation de l'état actuel par secteur de capacité à des PDE particuliers va du niveau faible de 2,00 au niveau élevé de 4,50. Les résultats des PDE individuels visités sont présentés à l'annexe C.

Tableau 3 : Résumé des cotations de l'état actuel par secteur de capacité de gestion[3]

Élément de l'ACPE	**Secteur de capacité de gestion**	**Cote la plus basse**	**Cote la plus haute**	**Moyenne des neuf ACPE effectuées**
Gestion des personnes	Communications	2,00	3,50	2,78
	Gestion du rendement du personnel	2,50	3,75	3,19
	Leadership et soutien	2,00	4,00	3,08
	Formation et apprentissage	2,75	3,75	3,45
	Culture du milieu de travail	2,50	3,75	3,25
Moyenne pour l'élément				**3,15**
Services de première ligne	Excellence du service à la clientèle	3,00	4,00	3,53
	Langue choisie	3,00	4,00	3,75
	Activités d'exécution de la loi	2,75	4,00	3,03
	Gestion des partenariats externes	3,50	4,25	4,03
Moyenne pour l'élément				**3,57**
Gestion des opérations	Planification et surveillance des opérations	3,00	4,00	3,53
	Prévisions financières	2,75	4,50	3,72
	Matériel, outils et systèmes	2,75	3,75	3,17
	Environnement physique	3,00	4,25	3,53
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,50	4,00	3,82
Moyenne pour l'élément				**3,56**

[3] Les cotations ont été attribuées selon des intervalles de 0,25. Par exemple, l'état actuel de pratiques de gestion d'un BE relativement aux Communications peut recevoir la cote 3,25 (ce qui représente une bonne pratique de gestion avec certains aspects pointant vers avancés), et la direction peut décider qu'elle aimerait porter cette cote à 3,75 (état désiré) en fonction d'un besoin déterminé d'amélioration.

4.1 Points saillants du tableau 3 - Points fort

Les cotations de l'état actuel pour les secteurs de capacité des *Services de première ligne* sont les plus élevées en moyenne. En particulier, la *Gestion des partenariats externes* a eu la cotation globale la plus élevée, soit 4,0. La plupart des autres secteurs de capacité sous les *Services de première ligne* ont aussi obtenu des cotations passablement bonnes (supérieures à 3,50) à l'exception d'*Activités d'exécution de la loi,* secteur qui constitue un élément du plan d'action ou qui nécessite une attention particulière dans plus de 50 pourcent des PDE. L'exécution de la loi a été régulièrement considérée par la communauté des agents comme n'étant pas pertinente pour la direction autant que cela ne l'était pas pour eux.

Les cotations de l'état actuel pour les secteurs de capacité de la *Gestion des personnes* sont les plus faibles en moyenne. Les deux secteurs les plus faibles sont *Communications* et *Leadership et soutien* (*les Communications* ont obtenu la cotation la plus faible de tous les secteurs de capacité visés par l'ACPE, soit seulement 2,75). En ce qui a trait aux *Communications*, quatre des neuf PDE ont obtenu des cotations inférieures à 3,00. De plus, presque tous les PDE ont indiqué que les *Communications* étaient un secteur qui nécessitait une attention particulière, reconnaissant que des améliorations dans ce secteur devraient avoir des « retombées » par rapport à d'autres secteurs de capacité comme *Gestion du rendement du personnel, Leadership* et *soutien, et Culture du milieu de travail*.

4.2 Points saillants du tableau 3 - Points fort

Finalement, la cotation moyenne de l'état actuel pour le secteur de capacité *Gestion des opérations* a été supérieure à 3,5 pour tous les secteurs de capacité, à l'exception de *Matériel, outils et systèmes.* Ce secteur de capacité a obtenu une cotation moyenne de l'état actuel de 3,17; quatre des neuf PDE ayant une cotation égale ou inférieure à 3,00. Ce secteur de capacité a obtenu une cote faible à plusieurs PDE, en raison de problèmes récurrents signalés d'équipement, comme les appareils de détection « Ion scan » et les ordinateurs « *Tough book* » qui sont en panne régulièrement et exigent beaucoup de temps à réparer.

5.0 Observations fondées sur les ACPE effectuées à ce jour

Selon la rétroaction obtenue à ce jour, L'ACPE atteint ses deux principaux objectifs, comme indiqué à la section 2.0. Même si les résultats de chaque ACPE sont propres à chaque PDE visité, des points forts et des points faibles se dégagent dans les capacités de gestion des divers PDE visités. Vous trouverez ci-après un résumé de plusieurs des observations les plus communes et récurrentes. Étant donné qu'il s'agit seulement la deuxième année de l'ACPE, des efforts ont été déployés pour que les commentaires soient succincts et que l'on soit attentif aux conclusions tirées des observations jusqu'à maintenant fondées sur la taille de l'échantillon.

Pour finir, les observations ci-après ne sont pas conçues pour couvrir tous les secteurs de capacité visés par l'examen. Dans de nombreux cas, les observations n'ont pas nécessairement trait à un seul secteur de capacité. Il est aussi à noter que les possibilités d'amélioration signalées relativement à un secteur de capacité peuvent avoir un effet positif sur d'autres secteurs de capacité.

5.1 Gestion des personnes

Cohérent avec le rapport sommaire de 2012, la capacité Gestion des personnes est de nouveau la capacité ayant obtenu la cotation la plus faible, les *Communications* et le *Leadership et soutien* obtenant encore une fois les cotations les plus faibles. *La Gestion du rendement du personnel* et la *Culture du milieu de travail* ont également obtenu des cotations passablement faibles. Il convient aussi de noter que l'ASFC prévoit introduire un nouveau modèle du plan de gestion du rendement (PGR) au début de l'exercice 2014-2015, lequel pourrait aider à augmenter ces valeurs à l'avenir. Cela dit, l'augmentation modeste que nous avons connue de 2012 à 2013, dans la *Gestion du rendement du personnel* pourrait être directement liée à la partie du mandat de l'ASFC selon laquelle les ententes annuelles de gestion du rendement et les évaluations de mi-exercice doivent être faites pour l'ensemble du personnel. De nombreux secteurs d'opérations ont demandé aux gestionnaires de s'assurer que tous les employés reçoivent une évaluation personnalisée.

5.1.1 La mise en œuvre des séances d'information entre les quarts de travail dans les PDE a été favorablement accueillie. Toutefois, la direction continue de chercher des façons d'améliorer l'efficacité de ces séances. Questions telles que les suivantes ont été soulevées par le personnel :

- Diffusion de l'information – de nombreux PDE (en particulier les PDE aux postes frontaliers les plus importants) ont des quarts à horaires décalés et, par conséquent, les surintendants doivent organiser des séances d'information entre les quarts à divers moments de la journée avec parfois de petits groupes d'employés. Ce ne sont pas tous les employés qui estiment que de telles discussions (sous la forme de « brèves discussions ») sont des séances d'information légitimes.
- Cohérence de l'information – étant donné que l'information peut souvent ne pas être donnée à tout le personnel en même temps (comme mentionné), l'information est diffusée de diverses façons (y compris d'agent à agent), et cela peut avoir une incidence négative sur la cohérence du message.
- Valeur de l'information fournie – en particulier dans les PDE plus petits, la valeur ou l'importance de l'information des séances d'information entre les quarts a été mentionnée comme étant un problème. Le personnel a signalé qu'il n'y avait pas toujours suffisamment d'informations pertinentes pour procéder à des séances d'information quotidiennes entre les quarts.
- Fréquence – on a souvent mentionné que les séances d'information entre les quarts dépendaient largement des gestionnaires, à la fois pour ce qui est de la fréquence et de la quantité d'information fournie. Dans certains PDE, on a distribué le bulletin l'ASFC aujourd'hui à tous les employés, alors que dans d'autres PDE, on ne l'a pas fait.

La direction a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à essayer de traiter ces questions et à rendre les séances d'information entre les quarts plus utiles (une séance d'information dure habituellement de cinq à sept minutes). Les voici :

- demander à des surintendants précis de se charger d'élaborer une information opportune et pertinente pour les séances d'information entre les quarts;

- établir un registre des procès-verbaux des réunions;
- faire usage des panneaux d'affichage et des écrans du Système de gestion des PDE pour aider à la diffusion d'une information cohérente et opportune;
- enregistrer les documents des séances d'information sur un lecteur G partagé pour que les agents des services frontaliers (agent) puissent y avoir accès lorsqu'ils effectuent leur quart de travail.

5.1.2 Malgré la mise en place du processus des PGR, dans les PDE, la direction estime qu'il est difficile de valoriser le processus.

Le processus des PGR et les évaluations de fin d'exercice et de mi-exercice sont exécutés dans les PDE. Cependant, alors que la direction de plusieurs PDE a trouvé des moyens d'améliorer le processus PGR, bon nombre d'employés ont décrit le processus d'évaluation du rendement comme un exercice de « paperasserie », comportant peu de possibilités de formuler des commentaires et n'ayant aucune portée sur leur avancement ou sur les possibilités offertes.

Plusieurs défis ont été cernés pour appliquer un processus PGR plus constructif pour les agents :

- les surintendants ne coopèrent pas toujours étroitement avec les agents désignés (en raison des horaires de quart de travail, de la manière dont les agents sont affectés aux surintendants, etc.);
- les surintendants ont toujours un grand nombre d'employés sous responsabilité directe à évaluer et disposent souvent de peu de temps pour mener à bien ces évaluations;
- les surintendants par intérim sont réticents à fournir une mauvaise critique, car ils pourraient travailler de nouveau sur le terrain avec les agents qu'ils évaluent.

Même si moins de difficultés ont été signalées relativement au processus PGR en ce qui a trait aux chefs et aux surintendants, le processus est toujours noté comme ayant une valeur limitée.

On a mentionné que plusieurs PDE ont commencé à encourager le dialogue bilatéral dans le cadre du processus PGR. Une pratique avancée a été notée à un des PDE pour ce qui est de l'évaluation des chefs. On a demandé aux chefs de remplir un bref questionnaire dans lequel ils indiquaient leurs principales réalisations au cours de l'année précédente ainsi que ce dont ils étaient les plus fiers. Cette pratique a renforcé le processus PGR en permettant une discussion sur le rendement plus soutenue. Dans le cadre du plan d'action ACPE de ce PDE, il a été décidé que ce processus serait appliqué à d'autres employés à d'autres niveaux, afin de renforcer le processus PGR global. À un autre PDE, la direction a demandé aux gestionnaires de personnaliser chaque PGR afin d'éliminer le procédé de « couper-coller ».

Dans le même ordre d'idées, des agents de plusieurs PDE ont été informés qu'ils bénéficieraient d'une rétroaction informelle supplémentaire, comme une « tape sur l'épaule » en temps opportun ou d’une rétroaction constructive, pour améliorer le rendement futur.

5.1.3 Les surintendants n'ont pas nécessairement la formation nécessaire pour gérer le rendement du personnel et, en particulier, pour traiter le rendement insatisfaisant du personnel et y remédier.

Selon la rétroaction obtenue des conversations guidées avec la direction des PDE et les *Séances de cotation de la capacité*, il apparaît, de façon générale, que les surintendants tireraient profit d'une formation en leadership et en gestion du rendement du personnel. Même si plusieurs PDE ont signalé que des surintendants avaient reçu une certaine formation dans ces secteurs (École de la fonction publique du Canada, perfectionnement des compétences pour les nouveaux surintendants, et Programme de perfectionnement des superviseurs de la Gendarmerie royale du Canada), on a suggéré que le perfectionnement futur des compétences des surintendants profiterait à la gestion des personnes dans les PDE.

À cela s'ajoute le fait que dans de nombreux PDE, un fort pourcentage de surintendants travaillent à titre intérimaire. Même si les affectations intérimaires créent des occasions d'apprentissage pour les agents qui souhaitent progresser dans leur carrière, il est évident que les surintendants intérimaires sont moins enclins à traiter les situations de dotation difficiles, sachant qu'ils peuvent retourner travailler directement avec les employés qu'ils ont supervisés. Les cotations les plus faibles pour ce qui est de *Leadership et soutien* ont été obtenues par les PDE présentant le pourcentage le plus élevé de surintendants intérimaires.

Dans le même ordre d'idées, les employés dans plusieurs PDE visités ont suggéré que la direction ne tenait pas toujours les employés responsables de leurs actions, en choisissant plutôt de communiquer les problèmes ou les préoccupations liés au rendement et au comportement à tout le personnel plutôt qu'en traitant directement avec les personnes concernées. La direction a fait savoir que de telles questions sont traitées directement avec les personnes concernées mais que, pour des raisons évidentes, ils ne peuvent pas le faire savoir à l'ensemble du personnel.

5.1.4 Les agents et les gestionnaires reconnaissent l'importance que ces derniers soient accessibles sur le terrain, mais admettent en même temps que la charge de travail des surintendants peut limiter leur disponibilité.

De nombreux PDE ont signalé des problèmes relativement à l'obligation pour les surintendants d'approuver les saisies avant que toute mesure d'exécution de la loi ne soit prise. En raison des diverses procédures relatives aux saisies d'articles variés, il n'est pas évident de savoir si les agents doivent demander l'autorisation à leurs surintendants, ou simplement les informer (sauf pour ce qui est des espèces, de la drogue, des aliments, végétaux et animaux et du Régime de sanctions administratives pécuniaires.

On a noté que la direction de nombreux PDE a du mal à sortir du bureau pour aller sur le terrain. Tous les bureaux ont une politique de porte ouverte, mais les agents regardent souvent dans le bureau du surintendant pour savoir qui y est avant de poser des questions. Cela fait en sorte que les agents demandent des conseils à leurs collègues plutôt que de consulter leur surintendant du quart de travail. Par conséquent, des renseignements erronés peuvent devenir la norme.

Certains directeurs de district rencontrent chaque nouvelle recrue au début de sa formation et insistent sur l'importance des valeurs et de l'éthique dans ce genre de travail. Une pratique exemplaire observée à plusieurs reprises consistait dans le fait que la direction travaillait avec chaque nouvelle recrue à son arrivée, pour lui inculquer une éthique de travail et lui transmettre l'importance du rôle de l'agent. Le nouveau Programme de formation de base des agents exige que les agents soient jumelés à un mentor, et ce, dans le cadre d'un programme de mentorat bien défini. L'intégration de nouveaux agents est beaucoup plus efficace quand un programme de mentorat est présent et en cours.

Certaines régions avaient entrepris un programme de leadership, qui comprenait la gestion fondée sur les résultats pour les surintendants dont l'expérience était de cinq ans ou moins. Ce type de formation, lorsqu'il est associé à une formation sur la manière de traiter les situations difficiles, offre la possibilité aux nouveaux surintendants de posséder les compétences nécessaires pour devenir des leaders efficaces.

5.1.5 De solides relations entre le syndicat et la direction tendent à favoriser une culture du milieu de travail renforcée.

Les représentants de la direction et du syndicat qui coopèrent en vue d'établir, d'encourager et de maintenir des relations positives aident à favoriser une culture positive du milieu de travail. Dans les PDE où les relations entre le syndicat et la direction ont été signalées comme bonnes, le personnel tendait à mentionner un environnement de travail plus positif. Même si aucune pratique avancée n'a été mentionnée relativement à ce secteur de gestion des PDE, les PDE qui ont fait état de relations positives entre le syndicat et la direction faisaient référence à des réunions régulières entre les représentants de la direction et du syndicat, à des consultations avec les représentants du syndicat avant la mise en œuvre de nouvelles initiatives, à la notification des représentants syndicaux avant de traiter des problèmes de rendement avec les employés et à l'élaboration de plans d'action et de politiques pour le PDE en coopération avec les représentants syndicaux.

Dans le même ordre d'idées, maintenant que la nouvelle entente collective du groupe des Services frontaliers est en place, il est possible de rouvrir de précieuses lignes de communication avec le syndicat. Certains bureaux ont indiqué que l'annulation des négociations patronales-syndicales était une forme de moyen de pression relié à l'impasse dans les négociations de l'entente contractuelle.

5.2 Services de première ligne

5.2.1 La direction fait des efforts concertés pour élaborer des relations de travail favorisant la collaboration et le soutien avec ses partenaires externes.

La cotation pour la *Gestion des partenariats externes* a été la plus élevée parmi tous les secteurs de capacité de l'ACPE. D'après les ACPE effectuées, il est évident que la direction des PDE établit et maintien des relations de collaboration avec les intervenants externes à de nombreux niveaux à l'appui de la prestation de programmes renforcés. Des relations de travail fondées sur

la collaboration ont été signalées à tous les niveaux de gestion (Directeurs de district, chefs, surintendants).
La direction des PDE est aussi bien informée de l'importance de l'échange de renseignements et d'une interaction étroite avec les partenaires externes pour traiter les menaces émergentes et les volumes accrus de voyageurs et d'expéditions. On a noté que la direction des PDE se réunit régulièrement avec ses principaux intervenants – le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis, les autorités des bureaux, les organismes d'application de la loi et d'autres ministères du gouvernement fédéral. Dans de nombreux emplacements, la direction des PDE a signalé qu'elle participait activement à un grand nombre de comités avec des partenaires externes afin d'appuyer la coordination efficace des services et des activités connexes (p. ex. les chambres de commerce, les associations de courtiers, etc.).

5.2.2 Compte tenu du financement restreint et des contraintes opérationnelles croissantes, la direction a reconnu la nécessité d'envisager une approche d'exécution plus stratégique.

L'ACPE a cherché à veiller à ce que les priorités en matière d'exécution axées sur le risque soient articulées et bénéficient d'un soutien dans les PDE, les activités étant entreprises conformément aux politiques et procédures courantes.

Alors que les contraintes opérationnelles et de financement sont une réalité, il est évident que la direction tirerait profit d'une approche plus stratégique à l'égard de l'exécution. Une telle approche comprendrait l'élaboration d'objectifs à court et long termes dans les plans opérationnels à l'appui d'activités d'exécution de la loi précises visant à maximiser l'efficacité des ressources disponibles. Le plan d'action élaboré à l'appui des activités d'exécution de la loi renforcé dans un PDE comprenait la création d'un plan d'exécution annuel, la communication de rétroaction au personnel sur les priorités en matière d'exécution, l'examen des progrès réalisés chaque trimestre et la poursuite de la mise en évidence des résultats d'exécution importants durant les séances d'information des quarts.

5.2.3 Certains agents associent « l'excellence en matière de services à la clientèle » à la facilitation des clients uniquement et non à l'exécution.

La direction a entrepris des activités visant à améliorer l'excellence du service à la clientèle. Parmi certaines des pratiques avancées qui ont été signalées, mentionnons entre autres les suivantes : les séances de groupe de réflexion avec des voyageurs fréquents (aux postes frontaliers terrestres) afin de mieux faire connaître le mandat de l'ASFC, la mise en œuvre des mesures de soutien à la délivrance des permis de travail et des visas d'étudiant (où ces activités sont fréquentes) et la conduite de sondages auprès des clients. La formation croisée du personnel

dans les trois organismes d'origine (Douanes, Immigration et Agriculture) a aussi eu lieu afin de former des agents pluridisciplinaires qui sont aptes à travailler dans les trois modes. La formation d'agents relativement à l'engagement pris par l'Agence à l'égard de l'excellence du service à la clientèle – service professionnel, courtois et en temps opportun – se poursuit.
Malgré ces diverses activités, il est clair, à partir des ACPE effectuées, que certains employés des PDE ont une idée plus limitée de ce que l'Agence tente de faire au moyen de ces activités. Ils tendent à confondre la notion « d'excellence du service à la clientèle » avec la facilitation en temps opportun visant les voyageurs et les clients commerciaux. Ils n'associent pas « service professionnel, courtois et en temps opportun » à l'exécution de la loi, mais l'associent plutôt à « aucun temps d'attente à la frontière ou à aucune plainte des clients ». Cependant, ceux qui font partie d'équipes d'exécution ont été clairs, à savoir que le service courtois et professionnel s'applique de manière égale à l'exécution et à la facilitation, et que ces deux aspects peuvent et doivent être observés.

5.2.4 La direction travaille avec le Centre national de ciblage (CNC) pour améliorer la quantité et la qualité des références.

Tous les PDE en étaient à fermer la boucle des références du CNC en vue d'améliorer le processus, en fournissant une rétroaction exacte et en temps opportun.

Des examens ont été effectués à l'aide du Système intégré d'exécution des douanes, et le Système de rapport d'événement a été utilisé au besoin.

5.2.5 La direction a défini des approches pratiques pour traiter les défis à court et à moyen termes lorsqu'il y a peu de ressources bilingues.

En réalité, dans certains PDE, les ressources bilingues sont insuffisantes pour s'acquitter des obligations en matière de langue de choix. Malgré cela, divers efforts ont été entrepris par la direction pour atténuer les répercussions de ces lacunes. Les initiatives mises en place pour traiter les défis à court terme dans ce secteur de capacité comprennent les activités suivantes : signaler les agents bilingues qui travaillent par quarts pour que ceux qui pourraient avoir besoin de leur aide puissent en profiter, procéder à des examens primaires – au besoin – par téléphone avec l'aide d'un agent bilingue, utiliser des panneaux pour informer les voyageurs qu'il y a des agents bilingues à la ligne d'inspection primaire, et utiliser un guide de conversation pour aider les agents unilingues. Pour le moyen terme, certains PDE enquêtent sur le personnel pour déterminer la disponibilité et l'intérêt en matière de compétences linguistiques, et offrir des cours de langue aux agents visés. Certains PDE ont élaboré des profils linguistiques des agents jusqu'au niveau BBB au moyen d'une formation offerte sur le portail libre-service.

Il est aussi intéressant de noter que plusieurs PDE font des efforts concertés pour aider les clients qui parlent d'autres langues. Dans plusieurs emplacements, la direction a identifié les membres du personnel des PDE qui parlent des langues autres que le français ou l'anglais, ces capacités linguistiques étant signalées sur les tableaux de service et dans d'autres emplacements afin de

veiller à ce que les services puissent être fournis aux clients des PDE dans diverses autres langues, selon les besoins.

5.3 Gestion des opérations

5.3.1 La Direction des PDE planifie de façon stratégique et élabore des solutions à court et long termes pour satisfaire aux attentes en matière de prestation des services et respecter les exigences opérationnelles.

L'ACPE a étudié dans quelle mesure la direction des PDE procède à une planification stratégique et analyse régulièrement les besoins et lacunes opérationnels. Les cotations de l'état actuel dans ce secteur de capacité ont satisfait ou dépassé les attentes de l'ASFC, la moitié des PDE ayant une cote de 3,75 ou plus, et aucun PDE n'ayant une cote inférieure à 3,0. Il a été généralement mentionné que les plans stratégiques et opérationnels étaient en cours d'élaboration. Même si la portée de L'ACPE ne comprenait pas l'examen des plans stratégiques et opérationnels pour en vérifier la cohérence ou l'intégrité, il a été signalé que la planification stratégique comprenait l'élaboration de plans opérationnels pour les PDE qui établissent des liens avec les plans des districts et des régions ainsi qu'avec les priorités de la Direction générale des opérations.

La direction a informé que des réunions annuelles et, dans certains cas, semestrielles ont lieu à l'appui de la planification opérationnelle et que ces réunions incluent souvent tous les niveaux de direction au PDE (directeurs de district, chefs et surintendants).

5.3.2 Malgré les défis qui existent dans certains PDE, la direction travaille avec « ce qu'elle a » et fait des efforts raisonnables pour veiller à ce que l'équipement, les outils et les systèmes et l'environnement physique dans les PDE favorisent l'efficience et l'efficacité des opérations.

Dans la plupart des cas, la direction veille à ce que le personnel sache comment utiliser et entretenir l'équipement, les outils et les systèmes mis à leur disposition. Des pratiques exemplaires ont été relevées lorsque l'entretien et de la formation concernant certaines machines ont été programmées et supervisées par un agent. Si une personne est affectée à cette tâche, l'équipement a tendance à être plus fiable. Les lacunes dans les installations à plusieurs des PDE de la frontière terrestre (et particulièrement dans les PDE plus petits) sont une réalité opérationnelle. Malgré ces lacunes, la Direction des PDE fait généralement des efforts raisonnables pour veiller à ce qu'ils aient une incidence minimale sur les opérations des PDE. Le problème des multiples connexions requises a été soulevé à chaque PDE visité. C'est là un problème que le personnel de l'AC doit régler, puisque les régions ne peuvent pas le régler elles-mêmes. Les cotes généralement plus faibles de ces secteurs de capacité reflètent en partie les occasions limitées que la direction a pour apporter des améliorations importantes dans ces secteurs. Même si des réparations et des réaménagements des installations ont lieu, il y a des contraintes (ressources, espace limité, etc.).

Il existe des plans d'immobilisations visant à remplacer certaines structures et installations des PDE. À la suite de l'initiative de jumelage, les édifices actuels ne sont pas toujours assez

grands pour contenir le nombre d'employés travaillant à un PDE. Dans les PDE concernés, on a eu recours à des solutions de fortune innovatrices pour leur permettre de fonctionner pour le moment; toutefois, on doit trouver une solution à long terme.

6.0 Secteurs de capacité de gestion sélectionnés aux fins de l'amélioration

La direction des PDE et des régions est tenue d'élaborer des plans d'action autonomes à la suite des ACPE effectuées. Les plans d'action doivent comprendre des points de suivi détaillés relatifs aux secteurs de capacité signalés comme nécessitant une attention particulière. Au moment du présent rapport, les plans d'action menés cette année par sept des neuf ACPE avaient été présentés. Les deux autres sont en cours d'élaboration par la direction des PDE.

Une hypothèse de base du processus de l'ACPE est que les améliorations apportées aux capacités de gestion peuvent seulement être axées sur des secteurs sélectionnés à un moment donné. Par conséquent, alors que des lacunes ont souvent été signalées relativement à de nombreux secteurs de capacité (état actuel par rapport à état futur), la direction des PDE a été encouragée à conserver un nombre « raisonnable » de secteurs de capacité choisis pour leur accorder pour une attention particulière. Il y a huit secteurs de capacité qui ont été signalés comme comportant des lacunes. Cependant, dans tous les cas, le nombre de secteurs de capacité ciblés pour qu'on leur accorde une attention particulière (y compris dans les plans d'action de l'ACPE) a été limité à un maximum de six secteurs.

Plus de la moitié des secteurs de capacité sélectionnés relèvent de la Gestion des personnes. Les secteurs les plus souvent choisis sont les *Communications* (sélectionné à huit PDE), la *Gestion du rendement du personnel* (sélectionné à six PDE) et le *Leadership et soutien* (sélectionné à cinq PDE). *La Culture du milieu de travail* (sélectionné à quatre PDE) met en évidence ce pilier. La direction locale a signalé ces secteurs de capacité en tant qu'éléments du plan d'action au cours des séances d'évaluation des capacités.

En ce qui concerne les *Services de première ligne*, le secteur de capacité le plus souvent sélectionné est les *Activités d'exécution de la loi* (sélectionnées à six PDE). Pour ce qui est de la *Gestion des opérations*, le secteur de capacité le plus souvent ciblé est *Matériel, outils et systèmes* (sélectionné à cinq PDE).

7.0 Pratiques avancées signalées

Des pratiques avancées ont été signalées dans tous les PDE visités. Elles correspondent à divers secteurs de capacité, les plus courants étant : *Excellence du service à la clientèle*, *Formation et apprentissage*, *Langue de choix* et *Planification et surveillance des opérations*. Même si plusieurs de ces pratiques avancées sont mentionnées dans le présent rapport, l'annexe D présente les 52 pratiques avancées signalées par suite de l'ACPE.

Un des avantages inattendus du processus de L'ACPE a été qu'un grand nombre des pratiques avancées signalées ont déjà été diffusées dans l'ensemble des PDE. Cela est dû en partie à la participation des quatre directeurs exécutifs régionaux et gestionnaires de district au processus de

l'ACPE, aux relations qui existent entre les membres de la direction à divers PDE et à la communication des rapports et des plans d'action issus de l'ACPE aux vice-présidents de l'AC.

8.0 Rétroaction des évaluations des répercussions

Dans le cadre du processus de l'ACPE, il est demandé à la direction des PDE et des régions d'évaluer l'efficacité des plans d'action – une fois terminés – afin de déterminer si les points de suivi signalés ont eu la répercussion désirée. À partir de ces évaluations, les plans d'action peuvent être modifiés et élargis afin de veiller à ce que les répercussions prévues aient eu lieu.

Seules trois évaluations des répercussions de l'ACPE ont été terminées à ce jour (étant donné que la plupart des plans d'action sont toujours en cours d'élaboration). Même s'il est toujours tôt, les trois évaluations suggèrent que les points de suivi entraînent de meilleures pratiques de gestion et un changement durable positif. Cependant, les évaluations indiquent également qu'il faut du temps pour obtenir les répercussions désirées, et elles mettent en évidence l'importance de continuer à mettre en œuvre les éléments du plan d'action.

9.0 Aller de l'avant

Compte tenu des commentaires très positifs à l'égard de l'ACPE et de son approche et sa méthodologie, nous avons convenu de la poursuivre et de l'élargir pour inclure tous les modes et les opérations. La Direction générale des opérations envisage d'élargir le recours à l'approche et au processus de l'ACPE à d'autres secteurs opérationnels, comme l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs et l'AC. Le calendrier pour l'APG 2014-2015 comprendra l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs, avec la région de l'Atlantique qui est céduler en novembre 2014 et le centre national des opérations frontaliers qui est céduler pour janvier 2015.

Suite aux consultations avec les régions sur le futur de l'ACPE, un changement de nom a été proposé soit d'ACPE à l'Analyse des pratiques en matière de gestion (APG). Cette suggestion a été acceptée par le comité haute direction – direction générale des opérations en mai 2014.

L'AC continuera d'élaborer la méthode et les guides de notation pour ajouter d'autres modes et installations et de normaliser la manière dont les APG sont effectuées. Cela devrait donner suite aux préoccupations soulevées concernant l'uniformité des pratiques en matière de notation.

Le programme des APG représente une occasion inestimable d'établir des rapports avec le personnel de première ligne et de se faire une idée de la réalité à la frontière. Étant donné que le programme suscite un grand intérêt au sein des directions générales et afin de profiter de l'occasion offerte, il a été suggéré d'inviter un cadre supérieur à l'AC à participer à chacune des APG. La recommandation est de répartir les sièges d'observateurs comme suit :

Trois places à la Direction générale des programmes, et une place chacune aux directions générales restantes, à savoir la Direction générale des opérations, la Direction générale des services intégrés, la Direction générale des ressources humaines, la Direction générale du contrôle, et la Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie.

Finalement, l'APG soutient l'amélioration continue, l'accomplissement de la vision de l'agence de l'excellence du service, tout en fournissant des informations de base sur les pratiques de gestion au PDE en vertu desquelles les améliorations futures peuvent être mesurées.

Annexe A – Descriptions des domaines de capacité visés par l'Analyse des capacités du point d'entrée

Élément 1 : Gestion des personnes *L'environnement de travail au point d'entrée (PDE) est positif, coopératif et respectueux.*	
Domaine de capacité	**Description**
Communication	On a adopté un processus ouvert et efficace de mise en commun de l'information pour assurer la diffusion de renseignements pertinents et fiables et les employés sont consultés lorsque les questions soulevées les touchent.
Gestion du rendement du personnel	Les attentes professionnelles sont définis et communiquées à tous les employés, avec de la rétroaction axée sur le rendement fournie en temps opportun et de façon uniforme, afin de renforcer le comportement positif et d'aborder le comportement inefficace ou inapproprié.
Leadership et soutien	La direction fournit une orientation, des conseils et le soutien nécessaires aux employés afin qu'ils puissent exercer leurs fonctions et atteindre les objectifs du PDE, tout en démontrant son engagement aux valeurs fondamentales de l'Agence.
Formation et apprentissage	Des possibilités de formation et d'apprentissage sont offertes aux membres du personnel du PDE afin d'appuyer leur perfectionnement professionnel et les besoins opérationnels.
Culture du milieu de travail	Les employés, la direction et les représentants syndicaux travaillent en collaboration afin d'établir, de favoriser et d'entretenir des relations positives (par la reconnaissance et les encouragements, la confiance et le respect, et en se préoccupant du bien-être des employés).
Élément 2 : Services de première ligne (clients et intervenants) *Le PDE offre des services de première ligne de qualité et uniformes conformément aux attentes et aux besoins des clients, tout en maintenant la sécurité et la protection des Canadiens.*	
Domaine de capacité	**Description**
Excellence des services à la clientèle	L'excellence des services (en particulier, des services courtois et professionnels) et le respect des normes de service constituent des priorités de premier plan qui sont gérées en conséquence, y compris la manière dont les plaintes des clients sont résolues.
Langue choisie	Les membres du public sont servis de façon efficace et efficiente dans la langue officielle de leur choix, le cas échéant.
Activités d'exécution de la loi	Les activités d'exécution de la loi sont développées et mises en œuvre en fonction des priorités axées sur les risques, les activités étant réalisées conformément aux politiques, aux procédures et aux lois en vigueur.

Gestion des partenariats externes	Le personnel et la direction du PDE établissent, encouragent et entretiennent des relations de travail solides fondées sur la collaboration avec les intervenants externes (p. ex., autres ministères, administrations portuaires, services de police, service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis afin d'appuyer la prestation des services et la sécurité à la frontière.

Élément 3 : Gestion et contrôle des opérations *La mesure dans laquelle les opérations des points d'entrée sont gérées et exécutées de façon uniforme par une planification et une surveillance de niveau approprié.*	
Domaine de capacité	**Description**
Planification et surveillance des opérations	Planification stratégique et analyse régulière des besoins opérationnels et des lacunes, y compris les besoins et les affectations de ressources, pour assurer l'efficience et l'efficacité des opérations. Surveillance des opérations, en déterminant les lacunes et en rajustant au besoin les activités afin de répondre aux besoins opérationnels du PDE..
Prévisions financières	Établissement en temps opportun de prévisions financières exactes et surveillance de ces dernières afin de s'assurer qu'elles appuient les opérations du PDE.
Matériel, outils et systèmes	Les employés ont accès au matériel, aux outils et aux systèmes nécessaires pour accomplir leur travail et sont bien informés au sujet de leur utilisation et de leur application.
Environnement physique	Les installations du PDE facilitent les opérations efficaces et efficientes et répondent aux besoins tant des clients que des employés.
Mesure, suivi et établissement de rapports	Les renseignements suivis concernant les activités opérationnelles sont exactes et intégraux et sont signalés en temps opportun à la direction régionale et à la Direction générale des opérations.

Annexe B – Exemple des états de plateau pour la zone de capacité de communication

Domaine de capacité	Ad hoc	Variation selon le gestionnaire	Bonne pratique de gestion	Pratique avancée	Pratique remarquable
Communication *On a adopté un processus ouvert et efficace de mise en commun de l'information pour assurer la diffusion de renseignements pertinents et fiables et les employés sont consultés lorsque les questions soulevées les touchent.*	Les employés sont informés des principaux événements se déroulant à l'Agence (notamment par des mises à jour sur les politiques, les procédures, la législation, les systèmes), cependant pas toujours en temps opportun. La communication tend à se faire vers le bas, la direction contrôlant et limitant l'information pertinente pour les employés. Les modifications au niveau du point d'entrée (PDE) ne sont communiquées par la direction que lorsque c'est nécessaire aux employés. Les employés ont peu à dire dans ces décisions. Les employés ont peu d'occasion d'avoir une incidence sur les facteurs qui ont des répercussions sur leur travail ou leur environnement.	Les employés sont informés en temps opportun des événements se déroulant à l'Agence (notamment par des mises à jour sur les politiques, les procédures, la législation, les systèmes). Bien que la direction demande l'avis des membres du personnel lorsque les décisions qu'elle doit prendre ont des répercussions sur leur milieu de travail ou leur façon de faire leur travail, les employés ont peu de chance d'influencer les décisions. L'efficacité de la communication est dans une vaste mesure tributaire des compétences et des habilités des gestionnaires individuels, les formes de communication étant limitées aux discussions et aux réunions ponctuelles.	La direction communique en temps voulu avec les employés et utilise divers instruments de communication pour favoriser l'apprentissage, la sensibilisation et la compréhension du personnel. La direction consulte les employés lorsque les décisions qu'elle doit prendre des décisions qui ont des répercussions sur leur milieu de travail et leur façon de faire leur travail. La direction est à l'écoute des idées, des préoccupations et des suggestions des employés concernant les façons d'améliorer les processus. La direction rencontre régulièrement ses employés.	Il existe un dialogue ouvert et qui favorise la collaboration entre les employés et la direction, ce qui fait en sorte que l'information est transmise horizontalement et verticalement en temps opportun. La direction recherche les avis des employés et écoute leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions pour atteindre les résultats et améliorer les services et elle prend, dans la mesure du possible, des mesures en conséquence. Des comités de personnel sont en place et participent activement à toutes les décisions relatives au milieu de travail et à la façon de faire le travail. Les approches de communication comprennent une combinaison de documents publiés (sous de multiples formes), d'exposés verbaux, de réunions du personnel et d'événements d'apprentissage.	La communication est vue comme la responsabilité partagée des employés et de la direction au PDE; la communication est ouverte et l'information est transmise rapidement dans l'ensemble du PDE. D'excellentes compétences en communication sont considérées comme une compétence fondamentale tant pour les gestionnaires que pour les employés. Les individus et les équipes sont encouragés à prendre des décisions ou à faire des suggestions sur tout processus qui permettrait d'améliorer le service à la clientèle. La direction considère que la communication ouverte et bidirectionnelle est fondamentale pour tirer parti du vaste réservoir de connaissances et de savoir-faire au sein du groupe des employés.

Annexe C : Moyennes générales de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE) pour chaque secteur

Élément de l' ACPE	Domaine de capacité	Aéroport international d'Halifax	PDE de Lansdowne	District de Fort Érié	District de Pacific Highway	PDE du Tunnel Windsor	Fret aérien de la RGT	District du sud de la Saskatchewan	PDE maritime du Vancouver métropolitain	Aéroport international d'Ottawa	Moyenne par capacité
Gestion des personnes	Communications	3,00	3,25	2,00	2,50	2,50	2,50	3,00	3,50	2,75	2,78
	Rendement du personnel	3,50	3,75	2,50	3,00	3,00	3,25	3,25	3,50	3,00	3,19
	Leadership et soutien	4,00	2,75	2,00	3,50	2,75	2,50	3,50	3,50	3,25	3,08
	Formation et apprentissage	3,50	3,50	2,75	3,50	3,50	3,75	3,25	3,50	3,75	3,45
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,75	3,75	2,50	3,00	3,50	2,50	3,25	3,25	3,75	3,25
TOTAL gestion des personnes		**3,55**	**3,40**	**2,35**	**3,10**	**3,05**	**2,90**	**3,25**	**3,45**	**3,30**	**3,15**
Services de première ligne	Excellence dans le service	3,75	4,00	3,25	4,00	3,75	2,75	3,00	3,75	3,50	3,53
	Langue choisie	4,00	4,00	3,50	3,00	3,75	3,75	3,75	4,00	4,00	3,75
	Activités d'exécu. de la loi	3,00	2,75	3,00	4,00	2,75	3,25	3,00	2,50	3,00	3,03
	Partenariats externes	4,25	4,25	4,00	4,00	4,25	3,50	3,75	4,00	4,25	4,03
TOTAL services de première ligne		**3,75**	**3,75**	**3,44**	**3,75**	**3,63**	**3,38**	**3,38**	**3,50**	**3,69**	**3,57**
Gestion des opérations	Planification et surveillance des opérations	3,25	3,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,25	3,25	3,50	3,53
	Prévisions financières	4,50	4,00	3,75	4,00	4,25	3,00	2,75	3,75	3,50	3,72
	Matériel, outils et systèmes	3,50	3,75	2,75	2,50	3,25	2,75	3,25	3,00	3,75	3,17
	Environnement physique	4,25	4,00	4,00	3,00	3,25	3,50	3,00	3,00	3,75	3,53
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	3,75	3,50	3,75	3,75	3,82
TOTAL Gestion des opérations		**3,85**	**3,75**	**3,75**	**3,60**	**3,75**	**3,30**	**3,15**	**3,35**	**3,65**	**3,56**

***Les éléments surlignés en jaune indiquent un secteur de capacité du plan d'action qui nécessite une attention particulière.**

Annexe D : Pratiques avancées signalées

Chaque point d'entrée (PDE) pour lequel un plan de gestion du rendement a été effectué a mis en œuvre des processus ou des initiatives uniques à l'appui de ses opérations. Vous trouverez ci-dessous une liste de certaines des pratiques avancées signalées pour chacun des huit PDE.

L'Aéroport International Stanfield d'Halifax (AISH)

- La direction du PDE a investi dans la formation des employés plus qu'il n'est exigé à l'échelle nationale et régionale, tout en déployant des efforts importants afin de veiller à ce que les agents soient formés dans les trois domaines traditionnels (les douanes, l'immigration, ainsi que les aliments, végétaux et animaux (AVA). Par exemple, la formation relative à la sensibilisation aux produits AVA et au régime de sanctions administratives pécuniaires avait lieu pendant notre visite. Il y avait aussi de la formation dans des domaines non essentiels comme l'examen des aéronefs commerciaux, la patrouille, les personnes qui transportent des stupéfiants sur elles ou en elles, l'examen des documents et les techniques d'entrevue.
- À l'heure actuelle, le taux de bilinguisme à l'AISH dépasse 35 pourcent et les agents des services frontaliers (agents) ont accès à de la formation en ligne et au téléphone aux fins de maintien des compétences. Tous les agents accueillent la clientèle en lui offrant d'être servie dans la langue de son choix et ont des cartes de poche sur lesquelles figurent des phrases de base en anglais et en français en cas de besoin.
- La direction du PDE a mobilisé les employés avant de commencer les rénovations de l'aire secondaire entreprises afin de se doter d'une zone d'observation volontaire, laquelle doit contribuer à la réduction du temps d'attente au secondaire et à une meilleure utilisation de l'aire secondaire et du matériel disponible.
- Une zone du mieux-être a été mise à la disposition des employés et du programme d'aide aux employés (PAE) afin de fournir aux employés une aire de répit en cas d'événement stressant.
- Tous les membres de la direction laissent leur porte ouverte et ils sont bien visibles et accessibles dans chaque aire opérationnelle. L'accessibilité des membres de la direction constitue un avantage en cas de situations difficiles, puisque les membres de la direction sont d'une grande expérience pour les agents et qu'ils peuvent mettre fin à la situation que vit un client.
- Le nombre de plaintes et le nombre d'éloges reçus à ce PDE sont presque égaux. Chaque plainte est traitée selon un processus bien établi et chaque processus commence par un appel du chef en personne.
- De tous les aéroports du volet deux, c'est à l'AISH que le nombre de voyageurs fluctue le plus. Pour composer avec ces fluctuations saisonnières, l'AISH a recours à des employés saisonniers. Bien que l'embauche de ces employés à temps plein ne soit pas présentement une option responsable du point de vue financier, des efforts concertés sont déployés au sein de la région pour occuper les employés saisonniers ailleurs, lorsque leurs services ne sont pas requis à l'AISH et, dans la mesure du possible, pour leur accorder la priorité lorsque se feront des nominations à des postes à temps plein pour une durée indéterminée.
-

- Grâce à des contrôles budgétaires minutieux et au 'Hing' observation des jours fériés, les heures supplémentaires ont diminué considérablement comparativement au dernier exercice. L'AISH fonctionne en respectant le budget qui lui est alloué et le chef rencontre le Directeur de district chaque mois afin de s'assurer qu'une comptabilité exacte est effectuée pour toutes les dépenses.

PDE de Lansdowne

- Le PDE a créé une zone pour donner de la formation en matière de sécurité à la ligne d'inspection primaire (LIP), en reproduisant une guérite de LIP dans une zone inutilisée située près de l'inspection commerciale, aux fins de dégagement d'un véhicule, de la formation en matière de sécurité des agents et de la position adéquate à adopter lorsque des agents armés et non armés travaillent ensemble. Le véhicule utilisé pour cette pratique a été offert par un partenaire externe.
- Tous les employés doivent faire une offre active de service dans la langue de choix des voyageurs. En plus d'offrir une voie réservée aux services bilingues, lorsqu'un agent bilingue occupe une guérite, une affiche est installée à la fenêtre qui précise qu'un choix de langues est offert.
- Actuellement, le PDE de Lansdowne utilise à la fois des agents saisonniers nommés pour une période indéterminée ainsi que des agents à temps partiel pour répondre aux fluctuations du volume en raison de vacances et aux activités saisonnières sur Wolfe Island.
- Deux jours où il y a un chevauchement de personnel ont été choisis, à la fois pour la formation obligatoire et pour les discussions informelles, et on alternera pendant le quart de travail d'après-midi. La participation à la journée de formation obligatoire s'est accrue grâce à la présence de partenaires externes (p. ex. la Police provinciale de l'Ontario (PPO), le ministère des Transports, les bureaux de l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs, le Renseignement, etc.), lesquels ont discuté des tendances constatées dans l'exercice de leurs fonctions. Cette formation spécialisée, offerte sans coût supplémentaire, présente des exemples concrets des techniques utilisées au moment de l'inspection d'un véhicule, de l'interception d'une personne soupçonnée de conduite avec facultés affaiblies et des techniques d'entrevue mises à jour.
- Conformément au mandat de l'agence des services frontaliers (ASFC), les dépenses budgétaires de ce PDE (heures supplémentaires, salaires ainsi que fonctionnement et entretien) se situent dans un intervalle de 3 pourcent par rapport aux prévisions.
- D'excellents partenariats sont établis avec tous les membres externes, y compris la PPO, le service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (SDEP ÉU), les exploitants des boutiques hors taxe et l'administration du pont.

- Tout le personnel, de façon unilatérale, est en mesure de faire le lien entre l'excellence du service à la clientèle et les activités d'exécution de la loi. En offrant à chaque voyageur la possibilité de parler avec un surintendant après chaque inspection secondaire, l'exécution de la loi et le service à la clientèle sont pris très au sérieux, et cela devrait permettre de continuer à réduire le nombre de plaintes.

-
- Un bulletin du district Saint-Laurent, produit par le bureau de district, comprend des nouvelles sur : le Syndicat des douanes et de l'immigration, les récentes activités de formation, les saisies importantes, les activités communautaires futures et à venir, ainsi que les messages du directeur.
- Le bureau de Lansdowne a mis en place un processus d'inspection en sept étapes, pour toutes les inspections secondaires de véhicules; aujourd'hui, ce modèle est enseigné à Rigaud.
- La Région a rétabli un programme régional de leadership à l'intention des surintendants qui ont moins de cinq ans d'expérience. Le programme sera amorcé à la fin de février 2013. On y traitera entre autres de la gestion axée sur les résultats et de l'amélioration des compétences des superviseurs. La participation des surintendants des trois bureaux de district est prévue.

District de Fort Erie

- Avec le concours d'organisations non gouvernementales, l'Unité de traitement des cas de réfugiés (UTCR) est en mesure de prévoir l'arrivée des clients des deux côtés de la frontière, ce qui lui permet de mieux servir ceux-ci et de contrôler les délais de traitement, et donc d'éviter les mesures de détention. L'UTCR est également appelé à offrir des services linguistiques lorsqu'aucune source du trafic voyageurs n'est disponible.
- Grâce à une relation de travail concertée avec diverses lignes d'autocars et l'administration du pont Peace, il a été possible de mettre au point une méthode pour prévoir avec précision le volume de circulation d'autocars qui reviennent d'événements spéciaux dans l'État de New York. La capacité d'obtenir le manifeste des passagers a permis de réduire le temps d'attente à la frontière (TAF) et fait en sorte qu'un nombre suffisant d'employés soit sur place.
- L'analyse des données historiques et des données générales, ainsi que des calendriers des événements sportifs et des événements spéciaux, permet d'anticiper le volume du trafic par heure et de prévoir un nombre suffisant d'employés pour ainsi réduire le recours aux heures supplémentaires.
- La direction et les employés bilingues travaillent ensemble pour échanger des quarts et faire en sorte qu'un service soit offert dans les deux langues officielles dans les voies désignées bilingues aux heures prévues.

Le District de Pacific Highway Tunnel Windsor-Detroit

- Certains agents ont été formés par l'unité régionale des communications pour faire des rapports en direct à la radio sur les TAF, ce qui permet aux voyageurs de se rendre au PDE ayant le moins d'attente.
- La gestion des partenariats externes est une priorité pour tous les employés. Les surintendants et les agents sont encouragés à assister à des rassemblements conjoints (séances d'information) et à des séances de formation en collaboration, comme la formation sur l'extraction de cellules, avec le Service des douanes et de la SDPF ÉU lorsque les niveaux de dotation et la charge de travail le permettent.
- Toutes les nouvelles recrues sont jumelées à un agent responsable chargé de les encadrer et de les former sur le terrain après qu'elles ont été affectées à un surintendant. Chaque nouvelle recrue rencontre le chef, qui lui fait part des attentes et des objectifs.
- De nombreuses ressources sont intégrées sur place, comme les agents des relations de travail (RT), des normes professionnelles et du renseignement régionaux, qui peuvent grandement aider la direction et le personnel s'ils ont besoin d'éclaircissements.

Tunnel Windsor-Detroit

- L'initiative des rencontres Employeur-Employés-Engagement (les trois E) a été mise à l'essai en avril 2013. Ces rencontres ont pour objet de promouvoir les objectifs de l'Agence grâce à la mobilisation des employés par les gestionnaires de première ligne, sur différents sujets.
- Dans la salle d'attente du personnel au secondaire, un tableau blanc indique chaque mois tous les événements spéciaux qui ont lieu dans la région de Detroit et du Michigan et qui pourraient avoir une incidence sur la circulation des personnes et des marchandises. Ce tableau, qui fait appel à un code de couleurs, a été installé à la suggestion d'un agent.
- Le Comité du mieux-être participe activement aux opérations du PDE. On a conçu une aire spéciale avec l'aide des employés pour fournir des rafraîchissements et de l'information.

L'aéroport international Lester B. Pearson de Toronto

- La direction du district veille à ce que les véhicules du PDE qui sont fournis pour les inspections répondent aux besoins liés au type d'examen que les agents sont censés mener.
- Le Directeur du district rencontre les chefs toutes les semaines et les chefs rencontrent les surintendants le jour suivant, ce qui permet une communication constante et en temps opportun.
- Un psychologue agréé et ancien agent de la paix armé a été chargé de tenir des forums sur les stress et les responsabilités d'un agent armé en milieu armé et non armé. Les employés qui y ont assisté ont aimé ce forum, parrainé par le PAE avec le soutien de la direction locale.
- La plupart des employés interviewés ont confirmé qu'ils avaient un plan d'apprentissage personnel, et avaient rempli un formulaire de gestion du rendement de l'employé sur une base annuelle. Il a également été confirmé que des examens semestriels avaient été mis en place, et qu'ils étaient maintenant obligatoires pour tout le personnel.
- Tous les nouveaux surintendants reçoivent une formation élaborée dans la région sur la façon d'être un gestionnaire compétent.
- Les RTs sont sur place et disponibles pour discuter de questions et donner des conseils, au besoin.

-
- La journée du travail en équipe de deux, qui a lieu tous les neuf jours selon l'horaire actuel du personnel, sert à tenir des séances de formation de groupe en raison des niveaux de dotation élevés.
- Un agent bilingue est désigné lors de chaque quart et est muni d'un téléphone cellulaire au cas où une demande linguistique devrait se présenter.

District du Sud de la Saskatchewan

- L'information de toutes les séances d'information est stockée sur un lecteur partagé pour que le personnel puisse la consulter lorsqu'il en a l'opportunité. Les rapports de quarts sont aussi partagés avec les postes extérieurs afin que la mise en application des activités puisse être revue, aidant ainsi l'analyse de tendances.
- Un garage plus récent, et chauffé pour l'inspection du trafic a été construit et peut accommoder plusieurs véhicules personnels ou même des autobus. Cela procure aux agents un environnement où ils peuvent accomplir des examens plus longs lorsque nécessaire.
- Tout le personnel a une entente de gestion de la performance et un plan de développement personnel. Des revues mi- annuelles ont aussi été commencées.
- En utilisant le portail libre-service, le district a été en mesure d'accorder aux agents du temps, lors des quarts de soir et les weekends, pour améliorer leurs compétences linguistiques. Certains ont même atteint le profil de langue BBB.
- Certaines mises en application et autres activités reliées sont soumises aux médias locaux. Les communiqués de presse aident à sensibilité la communauté en fournissant de l'information sur le volume de trafic, des conseils pour les voyages et des exemples d'amendes émises (sur les articles non déclarés).

PDE maritime du Vancouver métropolitain

- Les opérations commerciales ont élaboré des procédures normales d'exploitation (PNE) pour tous les agents travaillant dans la région afin de promouvoir l'uniformité du traitement des déclarations pour le nombre élevé de marchandises qu'ils traitent régulièrement. Ces PNE sont accessibles à partir d'un disque partagé et sont régulièrement mises à jour. Tous les clients qui utilisent le service au comptoir ont apprécié l'uniformité du traitement.
- Le PDE maritime du Vancouver métropolitain a établi et maintient une capacité bilingue à la fois chez les agents et chez les cadres. Cette capacité permet au district d'élargir le service à la clientèle allant de la possibilité de poser des questions générales à la possibilité de porter plainte dans les deux langues officielles. Le district mène également ses propres contrôles en matière de services offerts dans les deux langues officielles, et ce, au moyen d'appels en français effectués à toutes les lignes téléphoniques publiées de l'ASFC.
- Les agents d'exécution de la loi dans le mode maritime ont été réaffectés à des équipes, de façon à ce que chaque équipe possède la formation et la spécialisation nécessaires pour être en mesure de fournir des services dans tous les secteurs d'activités.
- Une base de données des examens a été élaborée et maintenue à la fois à l'Unité d'information régionale et au Centre d'examen des conteneurs pour des raisons de service à la clientèle. Tous les examens et les appels téléphoniques des clients font l'objet d'un suivi pour des raisons d'efficience et à des fins statistiques.

- Au bureau de Deltaport, on utilise une boîte de courriel d'équipe pour enregistrer les rapports quotidiens et les relevés instantanés. Cela permet au personnel de demeurer informé et d'examiner les documents lorsque le temps le leur permet.

Aéroport international d'Ottawa Tunnel Windsor-Detroit

- Le directeur général régional écrit personnellement à chaque destinataire une lettre de félicitations et reconnaît l'engagement de ces derniers à l'égard de l'excellence du service à la clientèle et de l'éthique, lesquels sont des aspects primordiaux du mandat de l'ASFC.
- Un « Mur de la renommée » a été créé au sein du secteur du fret aérien afin de révéler les saisies importantes ainsi que l'identité des policiers concernés. Ces photos et ces faits marquants visent à accroître la sensibilisation et à promouvoir un environnement de compétition amicale.
- L'établissement d'exigences minimales en matière de dotation pour les opérations du trafic voyageur permet aux surintendants d'affecter du personnel en conséquence, tout en favorisant une meilleure planification budgétaire.
- La trousse de formation offerte aux agents pendant les périodes hors saison et les temps d'arrêt est une excellente façon de maintenir une solide communauté d'agents.
- Un rapport sur le renseignement et l'exécution de la loi dans la région du Nord de l'Ontario a été produit par le bureau régional du Renseignement, afin d'aider les équipes d'exécution de la loi dans le ciblage des vols affrétés pendant la saison de pointe.

Clarke-Okah, Nana

From: Scoville, Kim
Sent: January 14, 2015 09:28 PM
To: PRA-PRA_RDG-DRG_ExcManager
Subject: Annual Management Practices Assessment (MPA) Report / Rapport annuel de l'Analyse des pratiques en
Attachments: Summary PCC Reports 2013.pdf; Sommaire des rapports 2013.pdf

Categories: FYI

Sent from my BlackBerry handheld.
Envoyé à partir de mon BlackBerry.

From: Bedard, Raymond
Sent: Wednesday, January 14, 2015 04:50 PM
To: Sheridan, Norm; Dyck, John; Provost, Pierre; Geoghegan, Tony; Christiansen, Calvin; Porrior, Paul; Leckey, Geoff; LeFrank, Andrew; Leckey, Geoff; Chiquette, Benoît; Comerford, Richard; Dolimount, John; Janes, Lisa; MacVicar, Roslyn; Scoville, Kim; Vragovic, Goran
Cc: Umar-Khitab, Naaman; Boutilier, Kimberley; St-Laurent, Andrea; Vinette, Denis R.; Najm, Nadia; Staples, Laura; Ste-Croix, Annie; Saindon, Hubert; Jack, Amanda; Lamarche, Lynne; Baklid, Bente; Arora, Doris; Calder, Chantelle; Crosbie, Dale; Duclos, Rosabelle; Girouard, Sylvie; Lai, Acacia; Larade, Anna; Lavallée, Nathalie [CBSA]; Lutz, Ashley; MacLennan, Isabelle; Martin, Lisette; Mimikopoulos, Christina; Mintz, Kendall; Mole, Denise <Denise.Mole@cbsa-asfc.gc.ca>; Sidhu, Sonia
Subject: Annual Management Practices Assessment (MPA) Report / Rapport annuel de l'Analyse des pratiques en matière de gestion (APG)

FOR FURTHER DISTRIBUTION TO YOUR MANAGEMENT TEAMS / PRIÈRE DE DISTRIBUER AUX ÉQUIPES DE GESTION

Colleagues,

Please find attached a copy of the 2013 MPA Annual Report which was presented at the Operations Branch Executive Committee meeting (OBEC) on January 9, 2015. It provides an overall summary of all MPAs conducted in 2013, findings, areas for improvement and best practices.

I invite you to read the report and to share any comments with me, or direct your inquiries to the responsible Manager, Lynne Lamarche. The report as well as more information about the MPA, are available on the MPA Wiki Space.

Regards,

Chers collègues,

Veuillez trouver en annexe une copie du rapport annuel de l'APG 2013, qui a été présenté au Comité exécutif de la direction générale des opérations (CEDGO) le 9 janvier 2015. Il fournit une vue d'ensemble de toutes les APG effectuées en 2013, les conclusions, les secteurs à améliorer et les pratiques exemplaires.

Je vous invite à lire le rapport et à me faire part de tout commentaire ou de soumettre des demandes de renseignements à la gestionnaire responsable, Lynne Lamarche. Ce rapport et d'autres informations sur l'APG sont disponibles sur l'espace wiki.

Cordialement,

Raymond Bédard

Executive Director, Border Operations Directorate, Operations Branch
Canada Border Services Agency / Government of Canada
Raymond.Bédard@cbsa-asfc.gc.ca Tel: 613-941-4565 / TTY: 866-335-3237

Directeur exécutif, Direction des opérations frontalières, Direction générale des opérations
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
Raymond.Bédard@cbsa-asfc.gc.ca Tél: 613-941-4565 / ATS : 866-335-3237



Canada Border Services Agency | Agence des services frontaliers du Canada



Port of Entry Capacity Check (PCC)

Summary of 2013 Reports

Prepared by Operations Branch

May 2014

PROTECTION • SERVICE • INTEGRITY



Table of Contents

1.0 Introduction ... 1

2.0 Overview of the PCC Tool and methodology ... 1

3.0 Overview of the PCCs Conducted ... 3

4.0 Overview of "As Is" Ratings for 2013 ... 4

5.0 Observations Based on PCCs Conducted to Date ... 5

5.1 People Management ... 5

5.2 Front Line Service ... 9

5.3 Operational Management ... 11

6.0 Management Capacity Areas Selected for Action Plan Items ... 12

7.0 Advanced Practices Identified ... 12

8.0 Feedback from Impact Assessments ... 13

9.0 Going Forward ... 13

Annex A: Port of Entry Capacity Check Capacity Areas ... 14

Annex B: Example of Plateau Statements for the Communication capacity area ... 15

Annex C: Average Overall Port of Entry Capacity Check Scores ... 16

Annex D: Advanced Practices Noted ... 17

1.0 Introduction

The Canada Border Services Agency (CBSA) is committed to being an integrated border agency that is recognized for service excellence in ensuring Canada's security and prosperity. To further this goal, the Port of Entry Capacity Check (PCC) concept and tools were developed and implemented in January 2012. The PCC is a future-oriented tool designed to support sustainable change by focusing on the overall management framework and practices needed at a Port of Entry (POE) to support current and future service requirements, expectations and priorities of the CBSA. The development and implementation of the PCC was a joint initiative between Internal Audit and Program Evaluation Directorate and Operations Branch. On January 4, 2013, the Border Operations Directorate assumed full responsibility for the PCC program, including scheduling, coordinating, and reporting, with leadership and delivery support provided on a rotational basis by one of four Regional Executive Directors:

- Jean-Paul Bergeron;
- Tony Geoghegan;
- Kim Scoville; and
- Norm Sheridan.

The PCC is one of several Operations Branch initiatives designed to strengthen CBSA operations. Others include the Service Improvement Working Groups (now disbanded), which have been put in place to improve travellers' experience entering Canada, and the Port Program Assessments (replacement for the Process Monitoring Framework), which has been designed to ensure the integrity of border-related processes.

This report provides summary-level observations and findings from the nine PCC conducted in calendar year 2013. It also outlines some of the methodology areas identified for improvement. Some comparisons to 2012 were necessary and are presented in tabular format. All statements, observations, and best practices mentioned pertain to 2013.

2.0 Overview of the PCC Tool and methodology

A PCC provides baseline information on POE management practices against which future improvements can be measured. The PCC main objectives:

- to assist POE and regional management in gauging management practices in place at the POE to support the Agency's priority of service excellence;
- identify and promote best management practices; and
- to allow POE and regional management to plot a course to improve management practices where required.

The PCC considers management practices in relation to three facets of POE operations as follows:

1. *People Management* – the extent to which a positive, supportive and respectful workplace exists at the POE.

2. *Front-Line Service* – the extent to which the POE provides quality and consistent front-line services in line with client expectations and needs, while upholding the safety and security of Canadians.
3. *Operational Management* – the extent to which POE operations are managed and delivered consistently through an appropriate level of planning and monitoring.

A total of 14 practices were developed to assess management in relation to these three areas. They are listed in the table below (a description of each is provided in Annex A of this report).

Table 1: Management Capacity Areas Subject to Assessment

People Management	• Communication • Management of Staff Performance • Leadership and Support • Training and Learning • Workplace Culture
Front-Line Service	• Client Service Excellence • Language of Choice • Enforcement Activities • Management of External Partnerships
Operational Management	• Operational Planning and Monitoring • Financial Forecasting • Equipment, Tools and Systems • Physical Environment • Measuring, Tracking and Reporting

In developing the PCC tool, levels of expectation or "plateau statements" were established for each of the 14 capacity areas. The plateau statements represent advancing states or "plateaus" of management practices within a category that a PCC might identify at a POE[1]. Five plateaus were identified for each capacity area. Possible ratings range from one to five categorized as follows:

1. Ad Hoc;
2. Manager Dependent;
3. Good Management Practice;
4. Advanced Practice; and
5. Outstanding Practice.

As an example for the reader, Annex B demonstrates the plateau statements established for the *Communication* capacity area. Each capacity has its own plateau statements.

[1] The PCC Plateau Statements are incremental in nature and were established based on CBSA expectations and standards as defined in policies, procedures and other Agency and Government of Canada documentation (e.g. Treasury Board).

In conducting a PCC, the "as is" (current) state of POE management practices is determined for each area (against the corresponding plateau statements), as well as the "to be" (desired) state of management practices necessary to support service excellence at the POE. While improvements may be identified in regard to some (or even many) management practices, the primary objective of a PCC is to identify those management practices that POE and regional management wish to enhance – and to then establish an action plan for achieving such enhancements.

3.0 Overview of the PCCs Conducted

Since the PCC concept and tools were first delivered in January 2012, a total of 18 PCCs have been conducted. A further nine PCCs are planned by the end of fiscal year (FY) 2014-2015. The nine checks conducted in 2013, include five land borders, three air mode, and one marine mode.

Table 2: 2013 PCC Sites

Land Borders	Airports and Marine
February, Lansdowne POE	January, Halifax International Airport
April, Fort Erie District	September, Lester B. Pearson Airport Air Cargo
May, Pacific Highway District	November, Ottawa International Airport
June, Windsor Tunnel POE	November, Vancouver Metro Marine
September, Southern Saskatchewan District	

The Headquarters (HQ) PCC team conducts each assessment with representatives from Operations Branch, an Executive Director, as well as a representative from the Executive Director's region. For each assessment the team spends two days conducting guided conversations[2] with POE management and employees, another day reviewing and consolidating the information accumulated through these conversations, and a final day conducting a *Capacity Rating Session* in which management capabilities are assessed with POE management. A total of 305 managers and employees participated in the guided conversations conducted across the nine PCCs in 2013.

After the on-site visits, the PCC team drafts a report summarizing observations on the "current situation" and "potential opportunities" in relation to management practices within each of the 14 capacity areas subject to assessment. In addition, a rating is established for both the current ("as is") and desired ("to be") state of management practices in relation to each capacity area.

[2] Guided conversations are conducted one-on-one or in small groups with the District Director (if applicable), Chief(s), Superintendents and Border Services Officers (Officers) and focus on management practices in relation to each of the PCC Capacity Areas.

4.0 Overview of "As Is" Ratings for 2013

Overall, "as is" ratings for the 14 management practice areas at the nine POEs met or exceeded CBSA expectations (3.0 and above) with the exception of C*ommunications*. Summary information on these ratings is provided in the table that follows. The table presents the lowest and highest "as is" ratings (at any one POE) for each capacity area assessed, as well as the average "as is" rating for all nine POEs. As noted in the table, average "as is" ratings for the nine POEs fell between 2.75 (Manager Dependent) and 4.0 (Advanced Practice), while the "as is" ratings by capacity area at specific POEs ranged from a low of 2.00 to a high of 4.50. Results from the individual POEs visited are provided at Annex C.

Table 3: Summary of 2013 "As Is" Ratings by Management Capacity Area[3]

PCC Element	Management Capacity Area	Lowest Rating	Highest Rating	Average of nine PCC held
People Management	Communication	2.00	3.50	2.78
	Management of Staff Performance	2.50	3.75	3.19
	Leadership and Support	2.00	4.00	3.08
	Training and Learning	2.75	3.75	3.45
	Workplace Culture	2.50	3.75	3.25
Average for Element				**3.15**
Front Line Service	Client Service Excellence	3.00	4.00	3.53
	Language of Choice	3.00	4.00	3.75
	Enforcement Activities	2.75	4.00	3.03
	Management of External Partnerships	3.50	4.25	4.03
Average for Element				**3.57**
Operational Management	Operational Planning and Monitoring	3.00	4.00	3.53
	Financial Forecasting	2.75	4.50	3.72
	Equipment, Tools and Systems	2.75	3.75	3.17
	Physical Environment	3.00	4.25	3.53
	Measuring, Tracking and Reporting	3.50	4.00	3.82
Average for Element				**3.56**

4.1 Table 3: Highlights - Strengths

The "as is" ratings for the practices under *Front-Line Service* were the strongest on average. In particular, *Management of External Partnerships* had the highest overall rating at 4.0. Most of the other capacity areas under *Front-Line Service* also rated reasonably well (above 3.50) with the exception of *Enforcement Activities* which was an Action Plan item or area of focus at more than 50 percent of the POEs. Enforcement was consistently viewed by the Officer community as not being as relevant to management as much as it was to them.

[3] The ratings are assigned in intervals of .25. For example, a POE "as is" state of management practices in relation to *Communication* might be rated as 3.25 (representing a good management practice with certain aspects moving toward advanced) and management might decide that they would like to improve that rating to 3.75 ("to be" state) based on an identified need for improvement.

The average "as is" rating for the capacity areas under *Operational Management* exceeded 3.50 for all practices with the exception of *Equipment, Tools and Systems.* This capacity area had an average "as is" rating of 3.17, with four of the nine POEs having a rating of 3.00 or lower. This capacity area rated low at many POEs because of the reported reoccurring issues with equipment, such as ion scanners and tough book computers that repeatedly break down and take an excessive amount of time to fix.

4.2 Table 3: Capacities for Improvement

Finally, the "as is" ratings for the practices under *People Management* were the lowest on average. The two lowest areas were *Communication* and *Leadership and Support* (*Communication* was rated the lowest of all practices in the PCC at just 2.75). For *Communication*, four of the nine POE had ratings below 3.00. Also, almost every POE identified *Communication* as an area for focused attention, recognizing that improvements in this area are likely to have positive "spin-offs" in relation to other practices like *Management of Staff Performance, Leadership and Support,* and *Workplace Culture*.

5.0 Observations Based on PCCs Conducted to Date

Based on feedback received to date, the PCC is achieving its objectives, as stated in section 2.0. While the results of each PCC are specific to the POEs visited, it was apparent that common strengths and weaknesses exist within management capabilities of the various POEs visited. Below is a summary of some of the more common and recurring observations. Considering that this is only year two of PCC, effort has been made to keep the comments succinct and to be mindful of the inferences drawn from the observations to date based on the sample size.

Finally, the observations below are not intended to cover each and every capacity area subject to review. In many instances, observations do not necessarily relate to only one capacity area. It should also be noted that opportunities for improvement identified in relation to one capacity area may have a positive effect on other capacity areas.

5.1 People Management

Consistent with the 2012 summary report, the *People Management* capacities continue to be the lowest scoring practices with *Communication* and *Leadership and Support* still representing the lowest. *Management of Staff Performance* and *Workplace Culture* were also rated quite low. It should be noted that the CBSA plans to introduce a new Performance Management Agreement (PMA) model beginning in FY 2014-2015, which may help increase these values going forward. That said the modest increase we saw from 2012 to 2013, in *Management of Staff Performance* could be directly linked to the CBSA mandate that yearly PMAs and mid-year reviews must be held with all staff. Many operations mandated managers to make sure that all staff received a review that was personalized.

5.1.1 The implementation of shift briefings at POEs has been positively received. However management continues to look for ways to improve upon shift briefing effectiveness. Issues such as the following were raised by staff:

- Dissemination of information – Many POEs, especially at the larger land border sites, have multiple staggered shift starting times, and as a result Superintendents need to conduct shift briefings at various times during the day, sometimes to small groups of staff. Not all staff view such discussions (conducted as "quick chats") as legitimate shift briefings.
- Consistency of information – As information often cannot be provided to all staff at one time (as noted), information is disseminated in a variety of ways (including Officer to Officer) and this can negatively impact the consistency of messaging.
- Value of information provided – Particularly at smaller POEs, the value or significance of shift briefing information was raised as an issue. Staff reported that there was not always sufficient relevant information to conduct daily shift briefings.
- Frequency – It was often reported that shift briefings are very manager dependent in both occurrence and the amount of information provided. Some ports distributed CBSA Today to all staff while others did not.
- Geography – Small and remote ports do not always have the option of holding or receiving formal briefings.

Management has implemented a number of initiatives to try to address these issues and make the shift briefings more meaningful (a briefing is typically between five and seven minutes). These include:

- tasking specific Superintendents with the responsibility of developing timely and relevant information for shift briefings;
- establishing meeting minute books;
- making use of notice boards and the POE Management System screens to assist in the dissemination of consistent and timely information; and
- saving briefing material on a shared G-drive for access by Border Services Officers (officer) when they come on shift.

5.1.2 While the PMA process is in place at a POE, management finds it challenging to create value in the process.

PMAs and year-end / mid-year reviews are being completed at POEs. However, while management at some POEs have found ways to enhance the PMA process, many staff still described the performance evaluation process as a "paper-pushing" exercise, with limited opportunity for input and no bearing on advancement or their opportunities.

A number of challenges to conducting a more meaningful PMA process for Officers were identified:

- Superintendents do not always work closely with assigned Officers (due to shift schedules, the manner in which Officers are assigned to Superintendents for review, etc.);
- Superintendents often have a large number of direct reports to assess, and little time is often available to complete such assessments; and
- Acting Superintendents are reluctant to give a poor review as they may be back on the floor with the Officers they are assessing.

Although fewer challenges were noted in relation to the PMA process as it relates to Chiefs and Superintendents, the process was still reported as having limited value.

It was noted that some POEs have begun to encourage two-way dialogue as part of the PMA process. An advanced practice was noted at one POE for the assessment of Chiefs. Chiefs were asked to complete a brief questionnaire identifying their key accomplishments over the past year and asking them what made them most proud as part of their review. This practice enhanced the PMA process as it allowed a richer performance discussion. As part of this POE PCC action plan, it was decided that this process would be rolled out to other staff at additional levels as a means of enhancing the overall PMA process. At another POE, management mandated that managers personalize each PMA to eliminate the "cut and paste" mentality.

On a related note, Officers at a number of POEs advised that they would benefit from additional informal feedback, such as a timely "pat on the back" or constructive feedback as a means of improving future performance.

5.1.3 Superintendents do not necessarily have the training to manage staff performance and in particular to address and correct poor staff performance.

Based on feedback from guided conversations with POE management and the *Capacity Rating Sessions* it was apparent that in general Superintendents would benefit from training in leadership and the management of staff performance. While several POEs noted that Superintendents had received some training in these areas (Canada School of Public Service, skills development for new Superintendents, and Supervisor Development Program through the Royal Canadian Mounted Police), it was suggested that further development of Superintendent competencies would benefit people management at POEs.

This issue is compounded by the fact that at many POEs, a large percentage of Superintendents are working in an acting capacity. While acting assignments create learning opportunities for Officers looking to advance their career, it was apparent that acting Superintendents are less inclined to address difficult staffing situations since they may return to work directly with those staff they previously supervised. The lowest *Leadership and Support* ratings were found at the ports with the highest percentage of acting Superintendents.

On a related note, staff at a number of the POEs suggested that management does not always hold employees accountable for their actions, choosing rather to communicate performance and behaviour issues/concerns to all staff rather than to address them directly with concerned

individuals. Management advised that such issues are addressed directly with those involved, but for obvious reasons they are not able to make this known to all staff.

5.1.4 Both management and Officers recognize the importance of management being available and on the floor, as well as acknowledging that the Superintendents' workload may prevent them from being fully accessible.

Numerous ports identified issues with the requirement for Superintendents to approve seizures prior to any enforcement action being taken. Due to the different procedures for various items, there is some lack of clarity as to whether Officers need to get their Superintendent's permission versus only informing them (except for currency, drugs, and Food Plant and Animal Administrative Monetary Penalty System.

It was noted that management at many POEs have a hard time getting out of the office and onto the floor. All ports had an open door policy but Officers were often looking to see who was in the Superintendent office before asking any questions. This led to Officers seeking advice and guidance from their colleagues rather than their shift Superintendent. This can lead to misinformation becoming the norm.

Some District Director meets with all new recruits when their training starts and stresses the importance of values and ethics in this line of work. A best practice repeatedly observed was management working with all new recruits when they arrived in order to instill a work ethic and convey the importance of the role of an Officer. The new Officer Trainee Induction Program requires that Officers be paired up with a mentor under a defined mentorship program. The integration of new staff was much more effective when a mentorship program was present and in use.

Some Regions had begun a leadership program, which includes managing for results, for Superintendents with five years' experience or less. This type of training, when paired with dealing with difficult situation training, afforded new Superintendents with the skills necessary to become effective leaders.

5.1.5 Strong union – management relations tend to support an enhanced workplace culture.

Management and union representatives working in collaboration to develop, foster, and maintain positive relations helps support a positive workplace culture. At those POEs where union-management relations were reported as good, staff tended to report a more positive work environment, although no advanced practices were identified in relation to this area. Those POEs that reported positive union-management relations made reference to regular meetings between management and union representatives, consultation with union representatives prior to the implementation of new initiatives, advising union representatives before addressing performance issues with employees, and developing action plans and policies for the POE in cooperation with union representatives.

On a related note, with the new Frontier Border collective agreement in place, an opportunity to reopen valuable lines of communication with the union has arisen. Some ports had identified the cancellations of union-management talks as a form of job action related to the stalemate in the contract agreement negotiations.

5.2 Front Line Service

The capacities under the *Front Line Service* pillar continue to be the highest scoring with *Management of External Partnerships* the highest rated capacity. *Enforcement Activities* is a lower rated capacity area under this pillar and it would benefit from a strategic approach.

5.2.1 Management makes concerted efforts to develop collaborative and supportive working relationships with its external partners.

The rating for the *Management of External Partnerships* capacity was the highest among all PCC elements. From the PCC conducted, it was evident that POE management is establishing and maintaining collaborative relationships with external stakeholders at many levels in support of enhanced program delivery. Collaborative working relationships were reported at all levels of management (District Directors, Chiefs, and Superintendents).

POE management is well aware of the importance of information sharing and close interaction with external partners to address emerging threats and to deal with increased volumes of travellers and shipments. It was noted that POE management meets regularly with its key stakeholders – United States Customs and Border Protection, port authorities, law enforcement and other Federal Government Departments. At many locations, POE management reported that they actively participate on a large number of committees with external partners to support the effective coordination of related services and activities (e.g. Chamber of Commerce, Brokers Associations, etc).

5.2.2 Given finite funding and increasing operational pressures, management acknowledged the need to consider a more strategic approach to enforcement.

The PCC looked to ensure that risk-based enforcement priorities were articulated and supported at POE, with activities undertaken in adherence to current policies and procedures.

While funding and operational pressures are a reality, it was apparent that management would benefit from a more strategic approach to enforcement. Such an approach would build short and long term objectives into operational plans in support of specific enforcement activities to maximize the effectiveness of available resources. The action plan developed in support of enhanced enforcement activities at one POE included creating an annual enforcement plan,

providing feedback to staff on enforcement priorities, reviewing progress quarterly, and continuing to highlight significant enforcement results in shift briefings.

5.2.3 Some Officers equate "client service excellence" with the facilitation of clients only and not enforcement.

Management has undertaken activities to enhance client service excellence. Some examples of advanced practices that were identified include: focus group sessions with repeat travellers (at land borders) to create greater awareness of the CBSA mandate, implementing efficiencies to support the issuance of work permits and students visas (where these activities occur frequently), and conducting client exit surveys. The cross training of staff in the three legacy areas (Customs, Immigration, and Agriculture) has also taken place to establish multi-disciplinary Officers capable of working in all three modes. Training of Officers on the Agency's commitment to client service excellence – timely, courteous and professional service – is ongoing.

Despite these various activities, it was apparent from the PCC that some POE staff have a more narrow view of what the Agency is trying to achieve through these efforts. They tend to equate the notion of "client service excellence" with the timely facilitation of travellers and commercial clients. They do not associate "timely, courteous and professional service" with enforcement but instead with no border wait times or client complaints. However, those working on enforcement teams were clear that courteous and professional service applies equally to enforcement as it does to facilitation and both could and should be observed.

5.2.4 Management is working with the National Targeting Center (NTC) to improve the quantity and quality of referrals.

All ports were closing the loop on NTC referrals to improve the process by providing timely and accurate feedback.

Exams were being acquitted in Integrated Customs Enforcement Systems and the Occurrence Reporting Systems were being utilized when required.

5.2.5 Management has established practical approaches to addressing short and medium-term challenges where limited bilingual resources exist.

A reality at some POEs is that bilingual resources are insufficient to meet language of choice obligations. Despite this reality, various efforts have been made by management to mitigate the impact of these shortcomings. Initiatives put in place to address short-term challenges in this capacity area include: identifying bilingual Officers on shift schedules for the benefit of others that might need their assistance; conducting primary examinations - when needed - via telephone by a bilingual Officer; using placards to notify travelers of bilingual Officers in Primary Inspection Lanes; and using a phrase book to support unilingual Officers. For the medium term, some POEs survey staff to determine language skills availability/interests and make language courses available to identified Officers. Some POEs have developed Officer linguistic profiles up to a BBB level through training available on the self-service portal.

It is also interesting to note that a number of POEs make concerted efforts to accommodate clients that speak other languages. At a number of locations, management has identified POE staff that speak different languages other than English or French. With these language capabilities noted on duty rosters and in other locations to ensure that services can be provided to POE clients in various other languages as needed.

5.3 Operational Management

The capacity areas under the *Operational Management* pillar score consistently well. In many cases *Physical Environment* scored low and the infrastructure costs to fix all problems were not possible at this time. *Equipment, Tools and Systems* was a capacity area that benefitted from quick fix solution and officer involvement.

5.3.1 POE management plans strategically and develops short and long-term solutions to meet service delivery expectations and operational requirements.

The PCC looked at the extent to which POE management conducts strategic planning and regularly analyses operational needs and deficiencies. "As is" scores in this capacity area met or exceeded the CBSA's expectations, with half the POEs scoring 3.75 or higher and no POE scoring below 3.0. It was generally reported that strategic and operational plans were being developed. While the scope of the MPA did not include reviewing strategic and operational plans for consistency or completeness, it was reported that strategic planning included developing operational plans for the POE that link into district and regional plans as well as Operations Branch priorities.

Management advised that annual and, in some cases, semi-annual meetings take place in support of operational planning and that these meetings often involve all levels of management at the POE (District Directors, Chiefs and Superintendents).

5.3.2 Despite the challenges that exist at some POEs, management work with "what they have" and make reasonable efforts to ensure that equipment, tools, systems, and the physical environment at POEs support the efficiency and effectiveness of operations.

For the most part, management ensures that staff understands how to use and maintain the equipment, tools, and systems available to them. Best practices were noted when maintenance and training on certain machines was scheduled and overseen by an Officer. When one identified person was the subject matter expert the equipment tended to be more reliable. The shortcomings in the facilities at several of the land border POEs (and especially the smaller POEs) are an operational reality. Despite the shortcoming, POE management are generally making reasonable efforts to ensure that these have minimal impact on POE operations. The issue of multiple logins required is raised at every POE that was visited. This is a problem that HQ personnel must address as the regions cannot fix for themselves. The overall lower scores on these capacity areas in part reflect the limited opportunities that management have in making significant improvements in these areas. While repairs and retro-fitting of facilities take place, there are constraints (resources, space limitations, etc.).

There are capital plans to replace certain POE structures and housing. As a result of the doubling up initiative current buildings are not always big enough to hold the number of staff working at the POE. Innovative band aid solutions have been installed at POE to make the situation work for now; however, a long term solution needs to be identified.

6.0 Management Capacity Areas Selected for Action Plan Items

POE and regional management are expected to develop stand-alone action plans in response to the PCC conducted. Action plans are to include detailed action items in relation to those practices identified for focused attention. Two yearly follow up reports (Annex B on the Action Plan) are also required but are not part of this report.

An underlying assumption of the PCC process is that improvements to management capabilities can only focus on select areas at any one time. Accordingly, while gaps were often identified in relation to many practices (the "as is" versus "to be" state), POE management was encouraged to keep the practices selected for focused attention to a "reasonable" number. The number of practices selected for focused attention (i.e. included in PCC action plans) was limited to a maximum of six.

More than half of the practices selected for focused attention was under *People Management*. Those selected most often were *Communication* (selected at eight POEs), *Management of Staff Performance* (selected at six POEs), and *Leadership and Support* (selected at five POEs). *Workplace Culture* (selected at four POEs) highlights this pillar. Local management identified these practices as action plan items during the capacity rating sessions.

Under *Front-Line Service*, the most common practice selected for focused attention was *Enforcement Activities* (selected at six POEs). Under *Operational Management*, the most common practice selected for focused attention was *Equipment, Tools and Systems* (selected at five POEs).

7.0 Advanced Practices Identified

Advanced practices were identified at all visits. They correspond to a variety of practices, most commonly *Client Service Excellence*, *Training and Learning*, *Language of Choice,* and *Operational Planning and Monitoring*. While some of these advanced practices are referred to in this report, Annex D presents all 52 of the advanced practices identified through the PCC.

One of the unexpected benefits of the PCC process has been that many of the advanced capacity areas that have been identified are already being shared across POEs. This is due in part to the involvement of the four Regional Executive Directors and district management in the PCC process, the relationships that exist between management at various POEs, and the sharing of the PCC reports and action plans with HQ Vice-Presidents.

8.0 Feedback from Impact Assessments

As part of the PCC process, POE and regional management are asked to assess the effectiveness of their action plans at a one and two year intervals to determine whether identified action items had their desired impact. Based on these assessments, action plans can be modified and extended to ensure that planned impacts have been achieved.

Only six PCC Impact Assessments have been completed to date (as most action plans are still being developed or are underway). While it is still early, the five assessments suggest that action items are resulting in improved management practices and positive sustainable change. However, the assessments also indicate that it takes time to achieve the desired impact, and they stress the importance of maintaining their momentum while continuing to implement the action plan items.

9.0 Going Forward

In light of the highly positive feedback on the PCC, its approach and methodology, it has been decided that it should not only continue but should also be expanded to include all modes and operations. The Operations Branch is therefore expanding the scope to include inland enforcement and headquarters. The 2014 – 2015 PCC schedule will include Inland Enforcement, with Atlantic Region scheduled for November, 2014, and the National Border Operations Center (NBOC) scheduled for January, 2015.

Further to consultation with the regions on the future of the PCC, a name change was proposed from PCC to Management Practices Assessment (MPA). This suggestion was accepted at the Operations Branch Executive Committee (OBEC) in May. A capacity was added for values and ethics under the pillar front-line service in order to gauge port knowledge and to reinforce CBSA core values.

The HQ MPA team will continue to develop the methodology and scoring guides to include other modes and operations, as well as standardize the manner in which MPAs are conducted. This should address concerns heard about consistency in scoring the practices.

The MPA program provides an incredible opportunity to connect with frontline personnel and have a glimpse of the frontline reality. Given the high level of interest for the program by all HQ Branches and the opportunity it affords, a suggestion was made to invite a different HQ Branch Executive for each of the eight MPAs. Given the eight MPAs conducted yearly, the recommendation is to allocate observer seats as follows:

Three (3) seats for Programs and one (1) each for HQ Operations, Corporate Affairs, Human Resources, Comptrollership, and Information, Science and Technology.

Ultimately, the MPA supports continuous improvement, fulfilling the Agency's vision of service excellence, while providing baseline information on POE management practices against which future improvements can be measured.

Annex A: Port of Entry Capacity Check Capacity Areas

Element 1: People Management *A positive, supportive and respectful workplace exists at the Port of Entry POE*	
Capacity Area	**Description**
Communication	Open and effective information sharing processes exist to support the dissemination of relevant and reliable information to employees, and employees are consulted on matters that affect them.
Management of Staff Performance	Work expectations are defined and communicated to all employees, with performance based feedback provided on a timely and consistent basis, to reinforce positive behaviour and to address ineffective and/or inappropriate behaviour.
Leadership and Support	Management provides employees with the direction, guidance and support needed to perform their duties and to achieve POE objectives, while demonstrating its commitment to the core Agency values.
Training and Learning	Training and learning opportunities are provided to POE staff in support of operational needs and career development.
Workplace Culture	Employees, management and union representatives work in collaboration to develop, foster and maintain positive relations (through recognition and encouragement, trust and respect, and concern for employee well-being).
Element 2: Front-Line Service (Clients and Stakeholders) *The POE provides quality and consistent front-line services in line with client expectations and needs while upholding the safety and security of Canadians.*	
Capacity Area	**Description**
Client Service Excellence	Service excellence (in particular courteous and professional services) and the achievement of service standards are key priorities and managed accordingly, including the manner in which client complaints are addressed.
Language of Choice	Where applicable, members of the public are served in the official language of their choice in an effective and efficient manner.
Enforcement Activities	Enforcement activities are developed and implemented according to risk-based priorities, with activities undertaken in adherence to current policies, procedures and legislation.
Management of External Partnerships	POE staff and management develop, foster and maintain strong and collaborative working relationships with external stakeholders (e.g. Other Government Departments, port authorities, law enforcement, United States Customs Border Protection) to support service delivery and border security.
Element 3: Operational Management *The extent to which POE operations are managed and delivered consistently through an appropriate level of planning and monitoring.*	
Capacity Area	**Description**
Operational Planning and Monitoring	Planning strategically and regularly analyzing operational needs and deficiencies, including resource requirements and allocations, to support the efficiency and effectiveness of operations. Monitoring operations, identifying gaps and adjusting activities as necessary to meet POE operational requirements.
Financial Forecasting	Developing accurate and timely financial forecasts, and monitoring these to ensure they support POE operations.
Equipment, Tools and Systems	Employees have access to the equipment, tools and systems needed to carry out their duties and are knowledgeable regarding their use and application.
Physical Environment	POE facilities support efficient and effective operations, meeting the needs of both clients and employees.
Measuring, Tracking and Reporting	Information tracked on operational activities is accurate and complete and is reported on a timely basis to regional management and Operations Branch.

Annex B: Example of Plateau Statements for the *Communication* capacity area

Capacity area	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Communication *Open and effective information sharing processes exist to support the dissemination of relevant and reliable information to employees, and employees are consulted on matters that affect them.*	Employees are informed of key developments in the Agency (including updates to policies, procedures, legislation, systems), however not always on a timely basis. Communication tends to be downward, with management controlling and limiting information relevant to employees. Port of Entry (POE) level changes are only communicated to employees by management as and when necessary. Employees provide little input into POE level decisions. Employees have little opportunity to influence factors which impact their work or environment.	Employees are informed of developments in the Agency (including updates to policies, procedures, legislation, systems) on a timely basis. While management asks staff for input on decisions affecting their work environment and working arrangements, staff's opportunity to influence decisions that are made is limited. Communication effectiveness is largely dependent on the skills and competencies of individual managers, with communication formats limited to ad hoc discussions and meetings.	Management communicates with employees on a timely basis, using multiple communication formats to increase employee knowledge, awareness and understanding. Management consults with employees on decisions affecting their work environment and working arrangements and considers the input provided when making decisions. Management listens to employees' ideas, concerns and suggestions with respect to improving processes. Management meets regularly with its direct reports.	Collaborative and open dialogue exists between employees and management, with the timely flow of information occurring both horizontally and vertically. Management seeks input from employees and listens to their ideas, concerns and suggestions for achieving results and improving service, and acts upon them whenever possible. Staff committees are in place and are actively engaged in decisions regarding the work environment and working arrangements. Communication approaches include a mix of published materials (in multiple formats), oral presentations, staff meetings and learning events.	Communication is viewed as a shared responsibility between employees and managers at the POE, with open and rapid communication and information flow throughout the POE. Excellent communication skills are considered a critical competency for managers and staff alike. Individuals and teams are challenged to take decisions or make suggestions on any process which would improve client service. Management considers open two-way communication essential to tapping into the vast pool of knowledge and expertise within the employee group.

Annex C: Average Overall Port of Entry Capacity Check Scores

PCC Element	Capacity Area	Halifax Int'l Airport	Lansdowne POE	Ft. Erie District	Pacific Highway District	Windsor Tunnel POE	GTA Air Cargo	Southern Sask. District	Vancouver Metro Marine	Ottawa Int'l Airport	Average Capacity Area
People Mgt	Communication	3.00	3.25	2.00	2.50	2.50	2.50	3.00	3.50	2.75	2.78
	Mgt of Staff Performance	3.50	3.75	2.50	3.00	3.00	3.25	3.25	3.50	3.00	3.19
	Leadership and Support	4.00	2.75	2.00	3.50	2.75	2.50	3.50	3.50	3.25	3.08
	Training and Learning	3.50	3.50	2.75	3.50	3.50	3.75	3.25	3.50	3.75	3.45
	Workplace Culture	3.75	3.75	2.50	3.00	3.50	2.50	3.25	3.25	3.75	3.25
TOTAL People Management		**3.55**	**3.40**	**2.35**	**3.10**	**3.05**	**2.90**	**3.25**	**3.45**	**3.30**	**3.15**
Front Line Service	Client Service Excellence	3.75	4.00	3.25	4.00	3.75	2.75	3.00	3.75	3.50	3.53
	Language of Choice	4.00	4.00	3.50	3.00	3.75	3.75	3.75	4.00	4.00	3.75
	Enforcement Activities	3.00	2.75	3.00	4.00	2.75	3.25	3.00	2.50	3.00	3.03
	Mgt of External Partnerships	4.25	4.25	4.00	4.00	4.25	3.50	3.75	4.00	4.25	4.03
TOTAL Front Line Service		**3.75**	**3.75**	**3.44**	**3.75**	**3.63**	**3.38**	**3.38**	**3.50**	**3.69**	**3.57**
Opera-tional Mgt	Operational Planning and Monitoring	3.25	3.00	4.00	4.00	4.00	3.50	3.25	3.25	3.50	3.53
	Financial Forecasting	4.50	4.00	3.75	4.00	4.25	3.00	2.75	3.75	3.50	3.72
	Equipment, Tools and Systems	3.50	3.75	2.75	2.50	3.25	2.75	3.25	3.00	3.75	3.17
	Physical Environment	4.25	4.00	4.00	3.00	3.25	3.50	3.00	3.00	3.75	3.53
	Measuring, Tracking and Reporting	3.75	4.00	4.00	4.00	4.00	3.75	3.50	3.75	3.75	3.82
TOTAL Operational Management		**3.85**	**3.75**	**3.75**	**3.60**	**3.75**	**3.30**	**3.15**	**3.35**	**3.65**	**3.56**

*** Items highlighted in yellow indicate an Action Plan area of focus.**

Annex D: Advanced Practices Noted

Every Port of Entry (POE) for which a Performance Management Agreement (PMA) has been conducted, they have implemented unique processes or initiatives to support their operations. The following lists some of the advanced practices noted for each of the nine sites:

Halifax International Airport (HSIA)

- POE management has invested in staff training beyond what is mandatory on a national / regional basis, while making significant effort to ensure that Officers are trained in the three legacy areas (Customs, Immigration and Food Plant and Animal (FPA)). Eg. FPA commodity awareness and Administration Monetary Penalty System training was taking place during our visit. Training was also provided in non-core areas such as commercial aircraft examination, roving, internal body carrier/packer, document examination and interview techniques.
- Currently HSIA has a bilingual ratio of greater than 35 percent and provides Officers with access to on-line and phone-in training to maintain their skill levels. All Border Services Officers (Officers) offer a language of choice greeting and have translator pocket cards with basic French if required.
- POE management engaged staff prior to beginning secondary renovations which were undertaken to provide a voluntary compliance area, which should help ease secondary waiting times, and make better use of the secondary area and available equipment.
- A wellness area is available to both staff and Employment Assistance Program (EAP) to provide all staff an area of respite should a stressful event take place.
- All management operate with an open door policy and are clearly visible and approachable in every area of the operation. This is a benefit should a difficult situation arise as they are a source of experience for an Officer and can offer closure to a client.
- The number of complaints received at this POE is almost equal to the number of commendations received. Every complaint is dealt with in a well-documented process and every process begins with a personal call from the Chief.
- HSIA has the highest fluctuations in traveller volume of any tier two airports. To address this seasonal influx, HSIA uses seasonal employees. While hiring these seasonal employees full time is not a fiscally responsible option at this time there is a concerted effort by the region to keep them employed in other capacities when not required at HSIA, and to the extent possible, give them priority in future full time indeterminate appointments.
-
- Through conscientious budget controls and "Hing" of statutory holidays, overtime has decreased significantly from last fiscal year. HSIA is operating within its allowed budget and the Chief meets the District Director monthly to ensure that an accurate accounting of all fiscal expenditures is delivered.

Lansdowne Port of Entry

- The POE developed an area to practice Primary Inspection Line (PIL) safety training by constructing a replica PIL booth, in an unused area near commercial inspection, for vehicle extraction, Officer safety training, and proper positioning when armed and unarmed Officers work together. The vehicle used during this practice was donated by an external partner.
- All staff make an active language of choice offer to all travellers. In addition to a dedicated bilingual lane when any booth is occupied by a bilingual Officer a window mounted sign is available to identify the language of choice option.
- Lansdowne currently utilizes both seasonal indeterminate and part time Officers in order to meet holiday volume fluctuations and the seasonal operations on Wolfe Island.
- Two staff cross-over days have been chosen for both mandatory training and informal discussions and rotate through the afternoon shift. Participation in the mandatory training day was enhanced by having external partners such as Ontario Provincial Police (OPP), Ministry of Transportation, Inland Enforcement, intelligence, etc. discuss trends and patterns they encounter while performing their duties. This specialized training, provided at no cost, offers real life examples of techniques used during vehicle inspection, interdiction in suspected drinking and driving cases, and updates interview techniques.
- In keeping with their Canada Border Services Agency (CBSA) mandate the budget expenditures at this POE (overtime, salary, and Operational & Maintenance) are well within the 3 percent projection.
- Excellent partnerships exist with all external members including OPP, United States Customs and Border Protection (US CBP), Duty Free management, and the Bridge Authority.

- All staff unilaterally identifies with the relationship between client service excellence and enforcement activities. By offering every traveller the opportunity to talk with a Superintendent after every secondary exam, enforcement and client service is being taken very seriously and should continue to reduce complaints.
- A St-Lawrence District newsletter, produced by the district office, includes news such as; the Customs and Immigration Union corner, recent training activities, significant seizures, upcoming and past community activities and messages from the Director.
- Lansdowne introduced a seven step inspection process for all secondary vehicle exams that has since become the model taught at Rigaud.
- The Region has reinstated a regional leadership program for Superintendents with less than five years' experience, to commence at the end of February 2013, with subject matter to include managing for results and enhancing supervisor skills. Superintendents from all three district ports are scheduled to attend.

Ft. Erie District

- The Refugee Processing Unit (RPU) is able to schedule client arrivals, with the assistance of Non-Government Agencies on both sides of the border which allows them to better assist clients by controlling processing times, and thereby avoiding detention. The RPU group is also asked to provide language services when no traffic source is available.
- Through a cooperative working relationship with the various bussing companies and the Peace Bridge authority, it was possible to develop an accurate method to forecast bus traffic returning from special events in New York State. This ability and sharing of passenger manifest have reduced Border Wait Times (BWT) and allow for optimal staffing levels.
- By analysing historical and tombstone data, the upcoming sporting events schedules, and special event listings, expected traffic volumes are mapped in hourly increments whereby optimal client service can be provided with ideal staffing levels and minimizing overtime usage.
- Management and bilingual staff work collectively through the usage of employer and employee requested shift trades to staff the official language lane for the required hours daily.

Pacific Highway District

- Select Officers were trained by the regional communications unit to provide live radio reports on current BWTs, thus allowing travellers to select and utilize the POE with the lowest wait time.
- Management of external partnerships is at the forefront for all staff. Superintendents and Officers are encouraged to attend joint musters (briefings) and cooperative training sessions, like cell extraction training, with USCBP when staffing levels and workloads allow.
- All new recruits are paired with an Officer in Charge to mentor and field coach after they have been assigned to a Superintendent. Each new recruit also meets one on one with the Chief who outlines expectations and objectives.
- Numerous resources are embedded on site such as labour relations (LR), professional standards, and Regional Intelligence Officers, which greatly assists both management and staff should clarification be required.

Windsor Tunnel POE

- Triple “E” meetings initiative, Employer–Employee–Engagement, was piloted at the Windsor Tunnel operation in April, 2013. The aim is to enhance the Agency’s goals and objectives through employee engagement, by front line managers, on a range of topics.
- An erasable white board in the secondary ready room listed all special events happening in Detroit and Michigan area, monthly, that may impact traffic patterns. This colour coded board was installed after a suggestion from an Officer.
- A wellness committee plays a very active part in port operations. There is a dedicated area which was developed with staff input to provide refreshments and information.

Toronto International Airport Air Cargo

- The district management has ensured that the port vehicles provided to perform inspections reflect the need and necessity for the type of exam the Officers are expected to be conducting.
- The District Director meets with the Chiefs weekly and the Chiefs meet with the Superintendents the next day to provide constant and timely communication.
- A registered psychologist and former armed peace Officer were brought in to hold forums on the stresses and responsibilities of being an armed Officer in armed and unarmed environments. This forum, sponsored by local EAP with the support of local management, was appreciated by the staff that attended.
- Most FBs interviewed confirmed that they had a Personal Learning Plan (PLP) and a yearly Employee Performance Management Assessment (EPMA) completed. It was also confirmed that mid-year reviews have been introduced and are now a requirement for all staff.
- All new Superintendents were afforded regionally developed training on how to be competent managers.
- LR are on site and are available to discuss and provide guidance should issues arise.
- The double up day, which occurs once every nine days under the current staff schedule, is being utilized to hold group training as staffing levels are high. This day occurs every nine days under the current Variable Shift Schedule Agreement.
- A bilingual Officer is designated every shift to carry a cellular phone should a language request be needed and they are identified as the bilingual Officer for that shift.

Southern Saskatchewan District

- Information from all shift briefings is stored on a shared drive for staff to review when they have the opportunity. The shift reports are also shared without ports so that enforcement activities can be reviewed and thus assisting with trends analyses.
- A newer, heated garage for traffic inspections was built and can accommodate multiple personal vehicles or even a bus. This gives Officers an environment where they can perform lengthy exams when required.
- All staff have a yearly EPMA and PLP. Mid-year reviews have also been initiated.
- By utilizing the self-service portal the district has been able to afford Officers the time on evening and weekend shifts to enhance their language skills. Some have even attained a BBB language profile.
- Some enforcement and related activities highlights are submitted to local media outlets. The media release helps create awareness of the CBSA's mandate in the community, providing information on traffic volumes, travel tips, and examples of penalties issued (on undeclared items).

Vancouver Metro Marine

- Commercial operations developed detailed Standard Operating Procedures (SOPs) for all Officers working in the area to promote consistency with the processing of entries for the numerous commodities that they routinely clear. These SOPs are accessible on a general shared drive and are regularly updated. This consistency of processing has been appreciated by all clients utilizing the front counter service.
- Metro Marine has developed and maintained bilingual capacity in both the Officers and management cadre. This capacity allows the district to extend client service from general questions to complaints in both official languages. The district also conducts its own official language checks of a bilingual offer being offered by making calls in French to all their published CBSA phone lines.
- The marine enforcement Officers were redeployed to teams so that each team possessed the necessary training and specialization to be able to provide service in all areas of the business.
- A database of examinations was developed and maintained in both the Regional Information Unit and Container Exam Facility for client service purposes. All examinations and client phone calls are tracked for efficiencies and statistical purposes.
- A team mailbox is used at Delta Port to save end of day and flash reports. This allows staff to stay informed and review the material when time permits.

Ottawa International Airport

- Regional Director General writes to every recipient of a letter of compliment and acknowledges their commitment to excellent client service and the ethics that are paramount to the CBSA mandate.
- A “Wall of Fame” was made at Air cargo to identify significant seizures and the Officers involved. These pictures and highlights increase awareness and promote an environment of friendly competition.
- Establishment of minimal staffing requirements in traffic enables Superintendents to staff accordingly while also allowing for better budgetary planning.
- The training package offered to Officers during off seasons and down time is a great way to maintain strong working community.



Agence des services frontaliers du Canada | Canada Border Services Agency





Rapport de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE)

Sommaire des rapports 2013

Préparé par la Direction générale des opérations

Mai 2014

PROTECTION • SERVICE • INTÉGRITÉ



Table des matières

1.0 Introduction 1

2.0 Aperçu des outils et de la méthodologie de L'ACPE 1

3.0 Aperçu des ACPE effectuées 3

4.0 Aperçu des cotations de l'état actuel pour 2013 4

5.0 Observations fondées sur les ACPE effectuées à ce jour 5

5.1 Gestion des personnes 6

5.2 Services de première ligne 9

5.3 Gestion des opérations 12

6.0 Secteurs de capacité de gestion sélectionnés aux fins de l'amélioration 13

7.0 Pratiques avancées signalées 13

8.0 Rétroaction des évaluations des répercussions 14

9.0 Aller de l'avant 14

Annexe A – Descriptions des domaines de capacité visés par l'Analyse des capacités du point d'entrée 16

Annexe B – Exemple des états de plateau pour la zone de capacité de communication 18

Annexe C : Moyennes générales de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE) pour chaque secteur 19

Annexe D : Pratiques avancées signalées 20

1.0 Introduction

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) s'est engagée à être un organisme frontalier intégré reconnu pour l'excellence de ses services au chapitre de la sécurité et de la prospérité du Canada. Pour atteindre ce but, nous avons élaboré et mis en œuvre, en janvier 2012, le concept de l'initiative de l'Analyse des capacités des points d'entrée (ACPE), ainsi que des outils connexes. L'ACPE est un outil axé sur l'avenir conçu pour appuyer des changements durables, tout en ciblant l'amélioration du cadre et les pratiques de gestion globale des capacités de gestion nécessaires à un Point d'entrée (PDE), afin d'appuyer les exigences, les attentes et les priorités courantes et futures en matière de service de l'ASFC. L'ACPE a été élaborée et mise en œuvre conjointement par la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes et la Direction générale des opérations. Le 4 janvier 2013, la Direction des opérations frontalières a assumé l'entière responsabilité du programme de L'ACPE (y compris la planification, la coordination et l'établissement de rapports), lequel sera dirigé et appuyé à tour de rôle par l'un des quatre directeurs exécutifs régionaux :

- Jean-Paul PDErgeron;
- Tony Goeghegan;
- Kim Scoville;
- Norm Sheridan.

L'ACPE fait partie des nombreuses initiatives de la Direction générale des opérations visant à renforcer les opérations de l'ASFC. Parmi les autres initiatives, mentionnons les groupes de travail sur l'amélioration du service, créés pour améliorer l'expérience des voyageurs qui arrivent au Canada, et les évaluations des programmes dans les bureaux (qui remplacent le cadre de surveillance du rendement), destinées à assurer l'intégrité des processus relatifs aux frontières.

Le présent rapport fournit des observations et conclusions générales issues des neuf ACPE effectuées entre janvier et décembre 2013. Il présente également quelques-uns des domaines d'amélioration de la méthodologie qui ont été identifiés. Il a été nécessaire de faire quelques comparaisons par rapport à 2012, celles-ci sont présentées sous forme de tableau. Tous les énoncés, observations et pratiques exemplaires se rapportent à l'année 2013.

2.0 Aperçu des outils et de la méthodologie de L'ACPE

L'outil de vérification ACPE fournit de l'information de base sur les pratiques de gestion d'un PDE, information qui servira à mesurer les améliorations futures. L'ACPE compte deux principaux objectifs :

- aider la direction du PDE et la direction régionale à évaluer les pratiques de gestion adoptées au PDE afin de soutenir la priorité d'excellence des services de l'Agence;
- permettre à la direction du PDE et à la direction régionale de concevoir un cours destiné à améliorer, au besoin, les pratiques des gestionnaires.

L'ACPE étudie les pratiques de gestion par rapport aux trois facettes ci-dessous des opérations des bureaux d'entrée :

1. *gestion des personnes* – la mesure dans laquelle le milieu de travail au PDE est positif, coopératif et respectueux;
2. *les services de première ligne* – la mesure dans laquelle le PDE offre des services de première ligne uniformes et de qualité répondant aux attentes et aux besoins des clients, tout en assurant la sécurité et la sûreté des Canadiens;
3. *la gestion des opérations* – la mesure dans laquelle les opérations du PDE sont gérées et exécutées de façon uniforme grâce à une planification et à une surveillance de niveau approprié.

Au total, 14 secteurs de capacité ont été élaborés afin d'évaluer les pratiques de gestion pour ces trois secteurs. Ils figurent dans le tableau ci-dessous (une description de chaque secteur est fournie à l'Annexe A du présent rapport).

Tableau 1 : Secteurs de capacité de gestion visés par l'évaluation

Gestion de personnes	• Communication • Gestion du rendement du personnel • Leadership et soutien • Formation et apprentissage • Culture du milieu de travail
Service de première ligne	• Excellence du service à la clientèle • Langue choisie • Activités d'exécution de la loi • Gestion des partenariats externes
Gestion des opérations	• Planification et surveillance des opérations • Prévision financières • Matériel, outils et systèmes • Environnement physique • Mesure, suivi et établissement de rapports

Lors de la conception de l'outil de l'ACPE, on a établi des niveaux d'attente ou « énoncés de palier » pour chacun des 14 secteurs de capacité. Ces énoncés de palier correspondent aux différents états d'évolution ou « paliers » des pratiques qu'une ACPE peut déterminer à un PDE[1]. Cinq étapes ont été déterminées pour chaque secteur de capacité. Les cotations possibles vont de un à cinq, dans les catégories suivantes :

[1] Les énoncés de palier de l'ACPE sont de nature progressive et ont été établis en fonction des attentes et des normes de l'ASFC, telles qu'elles sont définies dans les politiques, les procédures et les documents d'autres agences et du gouvernement du Canada (p. ex. le Conseil du Trésor).

1. Ponctuel
2. Variation selon le gestionnaire
3. Saine pratique de gestion
4. Pratique avancée
5. Pratique exceptionnelle

À titre d'exemple pour le lecteur, l'annexe B présente des énoncés de palier établis pour le secteur de capacité *Communications*. Chaque capacité possède ses propres énoncés de palier.

Lors d'une ACPE, l'état « actuel » des pratiques de gestion du PDE est déterminé pour chaque secteur de capacité (par rapport aux énoncés de palier correspondants), ainsi que l'état « désiré » des pratiques de gestion nécessaires pour appuyer l'excellence du service au PDE. Même si des améliorations peuvent être repérées pour certaines pratiques de gestion (ou pour un grand nombre), le principal objectif d'une ACPE est de déterminer les pratiques de gestion que la direction du PDE ou de la région désire améliorer – et ensuite d'établir un plan d'action pour réaliser ces améliorations.

3.0 Aperçu des ACPE effectuées

Depuis l'introduction du concept et des outils de l'ACPE en janvier 2012, 18 ACPE au total ont été effectuées. Les neuf autres ACPE sont prévues d'ici la fin de l'exercice 2014-2015. Les neuf vérifications, menées en 2013, comprenaient cinq postes frontaliers terrestres, trois modes de transport aérien et un mode de transport maritime.

Tableau 2 : Sites où des ACPE ont été effectuées en 2013

Postes frontaliers terrestres	Modes de transport aérien et maritime
PDE de Lansdowne	Aéroport international d'Halifax
District de Fort Érié	Aéroport Lester B. Pearson Fret aérien
District de Pacific Highway	Aéroport international d'Ottawa
PDE du Tunnel Windsor	PDE maritime du Vancouver métropolitain
District du sud de la Saskatchewan	

L'équipe des ACPE de l'administration centrale (AC) effectue chaque évaluation de concert avec les représentants de la Direction générale des opérations, un directeur exécutif ainsi qu'un représentant du directeur exécutif régional. Pour chacune des évaluations, l'équipe a passé deux jours à mener des conversations guidées[2] avec les gestionnaires et les employés des PDE, un autre jour à examiner et à regrouper les renseignements tirés de ces conversations et un dernier jour à tenir une *Séance de cotation des capacités,* au cours de laquelle les capacités de la gestion ont été évaluées avec les gestionnaires des PDE. Au total, 305 gestionnaires et employés ont participé à des conversations guidées dans l'ensemble des neuf ACPE effectuées en 2013.

[2]Les conservations guidées ont eu lieu lors de rencontres individuelles ou en petit groupe avec le directeur de district, le cas échéant, les chefs, les surintendants et les agents des services frontaliers; ces conversations étaient axées sur les pratiques de gestion relatives à chacun des secteurs de capacité de l'ACPE.

Après les visites sur place, l'équipe de l'ACPE a rédigé un rapport résumant les observations sur la « situation actuelle » et les « possibilités » relativement aux pratiques de gestion dans chacun des 14 secteurs de capacité visés par l'évaluation. En outre, une cotation a été établie pour l'état actuel et l'état désiré de la pratique de gestion dans chacun des secteurs de capacité.

4.0 Aperçu des cotations de l'état actuel pour 2013

Dans l'ensemble, les cotations de l'état actuel pour les 14 secteurs de pratiques de gestion dans les neuf PDE ont atteint ou dépassé les attentes de l'ASFC (3,0 et plus) à l'exception des *Communications*. Les renseignements sommaires sur ces cotations sont fournis dans le tableau ci-dessous. Le tableau présente les cotations sur l'état actuel les plus faibles et les plus élevées (pour tout PDE) pour chacun des secteurs de capacité évalués, ainsi que la moyenne des cotations de l'état actuel pour les neuf PDE. Comme le montre le tableau, la moyenne des cotations des états actuels pour les neuf PDE est comprise entre 2,75 (variation selon le gestionnaire) et 4,0 (pratique avancée), alors que la cotation de l'état actuel par secteur de capacité à des PDE particuliers va du niveau faible de 2,00 au niveau élevé de 4,50. Les résultats des PDE individuels visités sont présentés à l'annexe C.

Tableau 3 : Résumé des cotations de l'état actuel par secteur de capacité de gestion[3]

Élément de l'ACPE	**Secteur de capacité de gestion**	**Cote la plus basse**	**Cote la plus haute**	**Moyenne des neuf ACPE effectuées**
Gestion des personnes	Communications	2,00	3,50	2,78
	Gestion du rendement du personnel	2,50	3,75	3,19
	Leadership et soutien	2,00	4,00	3,08
	Formation et apprentissage	2,75	3,75	3,45
	Culture du milieu de travail	2,50	3,75	3,25
Moyenne pour l'élément				**3,15**
Services de première ligne	Excellence du service à la clientèle	3,00	4,00	3,53
	Langue choisie	3,00	4,00	3,75
	Activités d'exécution de la loi	2,75	4,00	3,03
	Gestion des partenariats externes	3,50	4,25	4,03
Moyenne pour l'élément				**3,57**
Gestion des opérations	Planification et surveillance des opérations	3,00	4,00	3,53
	Prévisions financières	2,75	4,50	3,72
	Matériel, outils et systèmes	2,75	3,75	3,17
	Environnement physique	3,00	4,25	3,53
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,50	4,00	3,82
Moyenne pour l'élément				**3,56**

[3] Les cotations ont été attribuées selon des intervalles de 0,25. Par exemple, l'état actuel de pratiques de gestion d'un BE relativement aux Communications peut recevoir la cote 3,25 (ce qui représente une bonne pratique de gestion avec certains aspects pointant vers avancés), et la direction peut décider qu'elle aimerait porter cette cote à 3,75 (état désiré) en fonction d'un besoin déterminé d'amélioration.

4.1 Points saillants du tableau 3 - Points fort

Les cotations de l'état actuel pour les secteurs de capacité des *Services de première ligne* sont les plus élevées en moyenne. En particulier, la *Gestion des partenariats externes* a eu la cotation globale la plus élevée, soit 4,0. La plupart des autres secteurs de capacité sous les *Services de première ligne* ont aussi obtenu des cotations passablement bonnes (supérieures à 3,50) à l'exception d'*Activités d'exécution de la loi,* secteur qui constitue un élément du plan d'action ou qui nécessite une attention particulière dans plus de 50 pourcent des PDE. L'exécution de la loi a été régulièrement considérée par la communauté des agents comme n'étant pas pertinente pour la direction autant que cela ne l'était pas pour eux.

Les cotations de l'état actuel pour les secteurs de capacité de la *Gestion des personnes* sont les plus faibles en moyenne. Les deux secteurs les plus faibles sont *Communications* et *Leadership et soutien* (*les Communications* ont obtenu la cotation la plus faible de tous les secteurs de capacité visés par l'ACPE, soit seulement 2,75). En ce qui a trait aux *Communications*, quatre des neuf PDE ont obtenu des cotations inférieures à 3,00. De plus, presque tous les PDE ont indiqué que les *Communications* étaient un secteur qui nécessitait une attention particulière, reconnaissant que des améliorations dans ce secteur devraient avoir des « retombées » par rapport à d'autres secteurs de capacité comme *Gestion du rendement du personnel, Leadership* et *soutien, et Culture du milieu de travail*.

4.2 Points saillants du tableau 3 - Points fort

Finalement, la cotation moyenne de l'état actuel pour le secteur de capacité *Gestion des opérations* a été supérieure à 3,5 pour tous les secteurs de capacité, à l'exception de *Matériel, outils et systèmes.* Ce secteur de capacité a obtenu une cotation moyenne de l'état actuel de 3,17; quatre des neuf PDE ayant une cotation égale ou inférieure à 3,00. Ce secteur de capacité a obtenu une cote faible à plusieurs PDE, en raison de problèmes récurrents signalés d'équipement, comme les appareils de détection « Ion scan » et les ordinateurs « *Tough book* » qui sont en panne régulièrement et exigent beaucoup de temps à réparer.

5.0 Observations fondées sur les ACPE effectuées à ce jour

Selon la rétroaction obtenue à ce jour, L'ACPE atteint ses deux principaux objectifs, comme indiqué à la section 2.0. Même si les résultats de chaque ACPE sont propres à chaque PDE visité, des points forts et des points faibles se dégagent dans les capacités de gestion des divers PDE visités. Vous trouverez ci-après un résumé de plusieurs des observations les plus communes et récurrentes. Étant donné qu'il s'agit seulement la deuxième année de l'ACPE, des efforts ont été déployés pour que les commentaires soient succincts et que l'on soit attentif aux conclusions tirées des observations jusqu'à maintenant fondées sur la taille de l'échantillon.

Pour finir, les observations ci-après ne sont pas conçues pour couvrir tous les secteurs de capacité visés par l'examen. Dans de nombreux cas, les observations n'ont pas nécessairement trait à un seul secteur de capacité. Il est aussi à noter que les possibilités d'amélioration signalées relativement à un secteur de capacité peuvent avoir un effet positif sur d'autres secteurs de capacité.

5.1 Gestion des personnes

Cohérent avec le rapport sommaire de 2012, la capacité Gestion des personnes est de nouveau la capacité ayant obtenu la cotation la plus faible, les *Communications* et le *Leadership et soutien* obtenant encore une fois les cotations les plus faibles. *La Gestion du rendement du personnel* et la *Culture du milieu de travail* ont également obtenu des cotations passablement faibles. Il convient aussi de noter que l'ASFC prévoit introduire un nouveau modèle du plan de gestion du rendement (PGR) au début de l'exercice 2014-2015, lequel pourrait aider à augmenter ces valeurs à l'avenir. Cela dit, l'augmentation modeste que nous avons connue de 2012 à 2013, dans la *Gestion du rendement du personnel* pourrait être directement liée à la partie du mandat de l'ASFC selon laquelle les ententes annuelles de gestion du rendement et les évaluations de mi-exercice doivent être faites pour l'ensemble du personnel. De nombreux secteurs d'opérations ont demandé aux gestionnaires de s'assurer que tous les employés reçoivent une évaluation personnalisée.

5.1.1 La mise en œuvre des séances d'information entre les quarts de travail dans les PDE a été favorablement accueillie. Toutefois, la direction continue de chercher des façons d'améliorer l'efficacité de ces séances. Questions telles que les suivantes ont été soulevées par le personnel :

- Diffusion de l'information – de nombreux PDE (en particulier les PDE aux postes frontaliers les plus importants) ont des quarts à horaires décalés et, par conséquent, les surintendants doivent organiser des séances d'information entre les quarts à divers moments de la journée avec parfois de petits groupes d'employés. Ce ne sont pas tous les employés qui estiment que de telles discussions (sous la forme de « brèves discussions ») sont des séances d'information légitimes.
- Cohérence de l'information – étant donné que l'information peut souvent ne pas être donnée à tout le personnel en même temps (comme mentionné), l'information est diffusée de diverses façons (y compris d'agent à agent), et cela peut avoir une incidence négative sur la cohérence du message.
- Valeur de l'information fournie – en particulier dans les PDE plus petits, la valeur ou l'importance de l'information des séances d'information entre les quarts a été mentionnée comme étant un problème. Le personnel a signalé qu'il n'y avait pas toujours suffisamment d'informations pertinentes pour procéder à des séances d'information quotidiennes entre les quarts.
- Fréquence – on a souvent mentionné que les séances d'information entre les quarts dépendaient largement des gestionnaires, à la fois pour ce qui est de la fréquence et de la quantité d'information fournie. Dans certains PDE, on a distribué le bulletin l'ASFC aujourd'hui à tous les employés, alors que dans d'autres PDE, on ne l'a pas fait.

La direction a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à essayer de traiter ces questions et à rendre les séances d'information entre les quarts plus utiles (une séance d'information dure habituellement de cinq à sept minutes). Les voici :

- demander à des surintendants précis de se charger d'élaborer une information opportune et pertinente pour les séances d'information entre les quarts;

- établir un registre des procès-verbaux des réunions;
- faire usage des panneaux d'affichage et des écrans du Système de gestion des PDE pour aider à la diffusion d'une information cohérente et opportune;
- enregistrer les documents des séances d'information sur un lecteur G partagé pour que les agents des services frontaliers (agent) puissent y avoir accès lorsqu'ils effectuent leur quart de travail.

5.1.2 Malgré la mise en place du processus des PGR, dans les PDE, la direction estime qu'il est difficile de valoriser le processus.

Le processus des PGR et les évaluations de fin d'exercice et de mi-exercice sont exécutés dans les PDE. Cependant, alors que la direction de plusieurs PDE a trouvé des moyens d'améliorer le processus PGR, bon nombre d'employés ont décrit le processus d'évaluation du rendement comme un exercice de « paperasserie », comportant peu de possibilités de formuler des commentaires et n'ayant aucune portée sur leur avancement ou sur les possibilités offertes.

Plusieurs défis ont été cernés pour appliquer un processus PGR plus constructif pour les agents :

- les surintendants ne coopèrent pas toujours étroitement avec les agents désignés (en raison des horaires de quart de travail, de la manière dont les agents sont affectés aux surintendants, etc.);
- les surintendants ont toujours un grand nombre d'employés sous responsabilité directe à évaluer et disposent souvent de peu de temps pour mener à bien ces évaluations;
- les surintendants par intérim sont réticents à fournir une mauvaise critique, car ils pourraient travailler de nouveau sur le terrain avec les agents qu'ils évaluent.

Même si moins de difficultés ont été signalées relativement au processus PGR en ce qui a trait aux chefs et aux surintendants, le processus est toujours noté comme ayant une valeur limitée.

On a mentionné que plusieurs PDE ont commencé à encourager le dialogue bilatéral dans le cadre du processus PGR. Une pratique avancée a été notée à un des PDE pour ce qui est de l'évaluation des chefs. On a demandé aux chefs de remplir un bref questionnaire dans lequel ils indiquaient leurs principales réalisations au cours de l'année précédente ainsi que ce dont ils étaient les plus fiers. Cette pratique a renforcé le processus PGR en permettant une discussion sur le rendement plus soutenue. Dans le cadre du plan d'action ACPE de ce PDE, il a été décidé que ce processus serait appliqué à d'autres employés à d'autres niveaux, afin de renforcer le processus PGR global. À un autre PDE, la direction a demandé aux gestionnaires de personnaliser chaque PGR afin d'éliminer le procédé de « couper-coller ».

Dans le même ordre d'idées, des agents de plusieurs PDE ont été informés qu'ils bénéficieraient d'une rétroaction informelle supplémentaire, comme une « tape sur l'épaule » en temps opportun ou d'une rétroaction constructive, pour améliorer le rendement futur.

5.1.3 Les surintendants n'ont pas nécessairement la formation nécessaire pour gérer le rendement du personnel et, en particulier, pour traiter le rendement insatisfaisant du personnel et y remédier.

Selon la rétroaction obtenue des conversations guidées avec la direction des PDE et les *Séances de cotation de la capacité*, il apparaît, de façon générale, que les surintendants tireraient profit d'une formation en leadership et en gestion du rendement du personnel. Même si plusieurs PDE ont signalé que des surintendants avaient reçu une certaine formation dans ces secteurs (École de la fonction publique du Canada, perfectionnement des compétences pour les nouveaux surintendants, et Programme de perfectionnement des superviseurs de la Gendarmerie royale du Canada), on a suggéré que le perfectionnement futur des compétences des surintendants profiterait à la gestion des personnes dans les PDE.

À cela s'ajoute le fait que dans de nombreux PDE, un fort pourcentage de surintendants travaillent à titre intérimaire. Même si les affectations intérimaires créent des occasions d'apprentissage pour les agents qui souhaitent progresser dans leur carrière, il est évident que les surintendants intérimaires sont moins enclins à traiter les situations de dotation difficiles, sachant qu'ils peuvent retourner travailler directement avec les employés qu'ils ont supervisés. Les cotations les plus faibles pour ce qui est de *Leadership et soutien* ont été obtenues par les PDE présentant le pourcentage le plus élevé de surintendants intérimaires.

Dans le même ordre d'idées, les employés dans plusieurs PDE visités ont suggéré que la direction ne tenait pas toujours les employés responsables de leurs actions, en choisissant plutôt de communiquer les problèmes ou les préoccupations liés au rendement et au comportement à tout le personnel plutôt qu'en traitant directement avec les personnes concernées. La direction a fait savoir que de telles questions sont traitées directement avec les personnes concernées mais que, pour des raisons évidentes, ils ne peuvent pas le faire savoir à l'ensemble du personnel.

5.1.4 Les agents et les gestionnaires reconnaissent l'importance que ces derniers soient accessibles sur le terrain, mais admettent en même temps que la charge de travail des surintendants peut limiter leur disponibilité.

De nombreux PDE ont signalé des problèmes relativement à l'obligation pour les surintendants d'approuver les saisies avant que toute mesure d'exécution de la loi ne soit prise. En raison des diverses procédures relatives aux saisies d'articles variés, il n'est pas évident de savoir si les agents doivent demander l'autorisation à leurs surintendants, ou simplement les informer (sauf pour ce qui est des espèces, de la drogue, des aliments, végétaux et animaux et du Régime de sanctions administratives pécuniaires.

On a noté que la direction de nombreux PDE a du mal à sortir du bureau pour aller sur le terrain. Tous les bureaux ont une politique de porte ouverte, mais les agents regardent souvent dans le bureau du surintendant pour savoir qui y est avant de poser des questions. Cela fait en sorte que les agents demandent des conseils à leurs collègues plutôt que de consulter leur surintendant du quart de travail. Par conséquent, des renseignements erronés peuvent devenir la norme.

Certains directeurs de district rencontrent chaque nouvelle recrue au début de sa formation et insistent sur l'importance des valeurs et de l'éthique dans ce genre de travail. Une pratique exemplaire observée à plusieurs reprises consistait dans le fait que la direction travaillait avec chaque nouvelle recrue à son arrivée, pour lui inculquer une éthique de travail et lui transmettre l'importance du rôle de l'agent. Le nouveau Programme de formation de base des agents exige que les agents soient jumelés à un mentor, et ce, dans le cadre d'un programme de mentorat bien défini. L'intégration de nouveaux agents est beaucoup plus efficace quand un programme de mentorat est présent et en cours.

Certaines régions avaient entrepris un programme de leadership, qui comprenait la gestion fondée sur les résultats pour les surintendants dont l'expérience était de cinq ans ou moins. Ce type de formation, lorsqu'il est associé à une formation sur la manière de traiter les situations difficiles, offre la possibilité aux nouveaux surintendants de posséder les compétences nécessaires pour devenir des leaders efficaces.

5.1.5 De solides relations entre le syndicat et la direction tendent à favoriser une culture du milieu de travail renforcée.

Les représentants de la direction et du syndicat qui coopèrent en vue d'établir, d'encourager et de maintenir des relations positives aident à favoriser une culture positive du milieu de travail. Dans les PDE où les relations entre le syndicat et la direction ont été signalées comme bonnes, le personnel tendait à mentionner un environnement de travail plus positif. Même si aucune pratique avancée n'a été mentionnée relativement à ce secteur de gestion des PDE, les PDE qui ont fait état de relations positives entre le syndicat et la direction faisaient référence à des réunions régulières entre les représentants de la direction et du syndicat, à des consultations avec les représentants du syndicat avant la mise en œuvre de nouvelles initiatives, à la notification des représentants syndicaux avant de traiter des problèmes de rendement avec les employés et à l'élaboration de plans d'action et de politiques pour le PDE en coopération avec les représentants syndicaux.

Dans le même ordre d'idées, maintenant que la nouvelle entente collective du groupe des Services frontaliers est en place, il est possible de rouvrir de précieuses lignes de communication avec le syndicat. Certains bureaux ont indiqué que l'annulation des négociations patronales-syndicales était une forme de moyen de pression relié à l'impasse dans les négociations de l'entente contractuelle.

5.2 Services de première ligne

5.2.1 La direction fait des efforts concertés pour élaborer des relations de travail favorisant la collaboration et le soutien avec ses partenaires externes.

La cotation pour la *Gestion des partenariats externes* a été la plus élevée parmi tous les secteurs de capacité de l'ACPE. D'après les ACPE effectuées, il est évident que la direction des PDE établit et maintien des relations de collaboration avec les intervenants externes à de nombreux niveaux à l'appui de la prestation de programmes renforcés. Des relations de travail fondées sur

la collaboration ont été signalées à tous les niveaux de gestion (Directeurs de district, chefs, surintendants).
La direction des PDE est aussi bien informée de l'importance de l'échange de renseignements et d'une interaction étroite avec les partenaires externes pour traiter les menaces émergentes et les volumes accrus de voyageurs et d'expéditions. On a noté que la direction des PDE se réunit régulièrement avec ses principaux intervenants – le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis, les autorités des bureaux, les organismes d'application de la loi et d'autres ministères du gouvernement fédéral. Dans de nombreux emplacements, la direction des PDE a signalé qu'elle participait activement à un grand nombre de comités avec des partenaires externes afin d'appuyer la coordination efficace des services et des activités connexes (p. ex. les chambres de commerce, les associations de courtiers, etc.).

5.2.2 Compte tenu du financement restreint et des contraintes opérationnelles croissantes, la direction a reconnu la nécessité d'envisager une approche d'exécution plus stratégique.

L'ACPE a cherché à veiller à ce que les priorités en matière d'exécution axées sur le risque soient articulées et bénéficient d'un soutien dans les PDE, les activités étant entreprises conformément aux politiques et procédures courantes.

Alors que les contraintes opérationnelles et de financement sont une réalité, il est évident que la direction tirerait profit d'une approche plus stratégique à l'égard de l'exécution. Une telle approche comprendrait l'élaboration d'objectifs à court et long termes dans les plans opérationnels à l'appui d'activités d'exécution de la loi précises visant à maximiser l'efficacité des ressources disponibles. Le plan d'action élaboré à l'appui des activités d'exécution de la loi renforcé dans un PDE comprenait la création d'un plan d'exécution annuel, la communication de rétroaction au personnel sur les priorités en matière d'exécution, l'examen des progrès réalisés chaque trimestre et la poursuite de la mise en évidence des résultats d'exécution importants durant les séances d'information des quarts.

5.2.3 Certains agents associent « l'excellence en matière de services à la clientèle » à la facilitation des clients uniquement et non à l'exécution.

La direction a entrepris des activités visant à améliorer l'excellence du service à la clientèle. Parmi certaines des pratiques avancées qui ont été signalées, mentionnons entre autres les suivantes : les séances de groupe de réflexion avec des voyageurs fréquents (aux postes frontaliers terrestres) afin de mieux faire connaître le mandat de l'ASFC, la mise en œuvre des mesures de soutien à la délivrance des permis de travail et des visas d'étudiant (où ces activités sont fréquentes) et la conduite de sondages auprès des clients. La formation croisée du personnel

dans les trois organismes d'origine (Douanes, Immigration et Agriculture) a aussi eu lieu afin de former des agents pluridisciplinaires qui sont aptes à travailler dans les trois modes. La formation d'agents relativement à l'engagement pris par l'Agence à l'égard de l'excellence du service à la clientèle – service professionnel, courtois et en temps opportun – se poursuit.
Malgré ces diverses activités, il est clair, à partir des ACPE effectuées, que certains employés des PDE ont une idée plus limitée de ce que l'Agence tente de faire au moyen de ces activités. Ils tendent à confondre la notion « d'excellence du service à la clientèle » avec la facilitation en temps opportun visant les voyageurs et les clients commerciaux. Ils n'associent pas « service professionnel, courtois et en temps opportun » à l'exécution de la loi, mais l'associent plutôt à « aucun temps d'attente à la frontière ou à aucune plainte des clients ». Cependant, ceux qui font partie d'équipes d'exécution ont été clairs, à savoir que le service courtois et professionnel s'applique de manière égale à l'exécution et à la facilitation, et que ces deux aspects peuvent et doivent être observés.

5.2.4 La direction travaille avec le Centre national de ciblage (CNC) pour améliorer la quantité et la qualité des références.

Tous les PDE en étaient à fermer la boucle des références du CNC en vue d'améliorer le processus, en fournissant une rétroaction exacte et en temps opportun. [redacted] Des examens ont été effectués à l'aide du Système intégré d'exécution des douanes, et le Système de rapport d'événement a été utilisé au besoin.

5.2.5 La direction a défini des approches pratiques pour traiter les défis à court et à moyen termes lorsqu'il y a peu de ressources bilingues.

En réalité, dans certains PDE, les ressources bilingues sont insuffisantes pour s'acquitter des obligations en matière de langue de choix. Malgré cela, divers efforts ont été entrepris par la direction pour atténuer les répercussions de ces lacunes. Les initiatives mises en place pour traiter les défis à court terme dans ce secteur de capacité comprennent les activités suivantes : signaler les agents bilingues qui travaillent par quarts pour que ceux qui pourraient avoir besoin de leur aide puissent en profiter, procéder à des examens primaires – au besoin – par téléphone avec l'aide d'un agent bilingue, utiliser des panneaux pour informer les voyageurs qu'il y a des agents bilingues à la ligne d'inspection primaire, et utiliser un guide de conversation pour aider les agents unilingues. Pour le moyen terme, certains PDE enquêtent sur le personnel pour déterminer la disponibilité et l'intérêt en matière de compétences linguistiques, et offrir des cours de langue aux agents visés. Certains PDE ont élaboré des profils linguistiques des agents jusqu'au niveau BBB au moyen d'une formation offerte sur le portail libre-service.

Il est aussi intéressant de noter que plusieurs PDE font des efforts concertés pour aider les clients qui parlent d'autres langues. Dans plusieurs emplacements, la direction a identifié les membres du personnel des PDE qui parlent des langues autres que le français ou l'anglais, ces capacités linguistiques étant signalées sur les tableaux de service et dans d'autres emplacements afin de

veiller à ce que les services puissent être fournis aux clients des PDE dans diverses autres langues, selon les besoins.

5.3 Gestion des opérations

5.3.1 La Direction des PDE planifie de façon stratégique et élabore des solutions à court et long termes pour satisfaire aux attentes en matière de prestation des services et respecter les exigences opérationnelles.

L'ACPE a étudié dans quelle mesure la direction des PDE procède à une planification stratégique et analyse régulièrement les besoins et lacunes opérationnels. Les cotations de l'état actuel dans ce secteur de capacité ont satisfait ou dépassé les attentes de l'ASFC, la moitié des PDE ayant une cote de 3,75 ou plus, et aucun PDE n'ayant une cote inférieure à 3,0. Il a été généralement mentionné que les plans stratégiques et opérationnels étaient en cours d'élaboration. Même si la portée de L'ACPE ne comprenait pas l'examen des plans stratégiques et opérationnels pour en vérifier la cohérence ou l'intégrité, il a été signalé que la planification stratégique comprenait l'élaboration de plans opérationnels pour les PDE qui établissent des liens avec les plans des districts et des régions ainsi qu'avec les priorités de la Direction générale des opérations.

La direction a informé que des réunions annuelles et, dans certains cas, semestrielles ont lieu à l'appui de la planification opérationnelle et que ces réunions incluent souvent tous les niveaux de direction au PDE (directeurs de district, chefs et surintendants).

5.3.2 Malgré les défis qui existent dans certains PDE, la direction travaille avec « ce qu'elle a » et fait des efforts raisonnables pour veiller à ce que l'équipement, les outils et les systèmes et l'environnement physique dans les PDE favorisent l'efficience et l'efficacité des opérations.

Dans la plupart des cas, la direction veille à ce que le personnel sache comment utiliser et entretenir l'équipement, les outils et les systèmes mis à leur disposition. Des pratiques exemplaires ont été relevées lorsque l'entretien et de la formation concernant certaines machines ont été programmées et supervisées par un agent. Si une personne est affectée à cette tâche, l'équipement a tendance à être plus fiable. Les lacunes dans les installations à plusieurs des PDE de la frontière terrestre (et particulièrement dans les PDE plus petits) sont une réalité opérationnelle. Malgré ces lacunes, la Direction des PDE fait généralement des efforts raisonnables pour veiller à ce qu'ils aient une incidence minimale sur les opérations des PDE. Le problème des multiples connexions requises a été soulevé à chaque PDE visité. C'est là un problème que le personnel de l'AC doit régler, puisque les régions ne peuvent pas le régler elles-mêmes. Les cotes généralement plus faibles de ces secteurs de capacité reflètent en partie les occasions limitées que la direction a pour apporter des améliorations importantes dans ces secteurs. Même si des réparations et des réaménagements des installations ont lieu, il y a des contraintes (ressources, espace limité, etc.).

Il existe des plans d'immobilisations visant à remplacer certaines structures et installations des PDE. À la suite de l'initiative de jumelage, les édifices actuels ne sont pas toujours assez

grands pour contenir le nombre d'employés travaillant à un PDE. Dans les PDE concernés, on a eu recours à des solutions de fortune innovatrices pour leur permettre de fonctionner pour le moment; toutefois, on doit trouver une solution à long terme.

6.0 Secteurs de capacité de gestion sélectionnés aux fins de l'amélioration

La direction des PDE et des régions est tenue d'élaborer des plans d'action autonomes à la suite des ACPE effectuées. Les plans d'action doivent comprendre des points de suivi détaillés relatifs aux secteurs de capacité signalés comme nécessitant une attention particulière. Au moment du présent rapport, les plans d'action menés cette année par sept des neuf ACPE avaient été présentés. Les deux autres sont en cours d'élaboration par la direction des PDE.

Une hypothèse de base du processus de l'ACPE est que les améliorations apportées aux capacités de gestion peuvent seulement être axées sur des secteurs sélectionnés à un moment donné. Par conséquent, alors que des lacunes ont souvent été signalées relativement à de nombreux secteurs de capacité (état actuel par rapport à état futur), la direction des PDE a été encouragée à conserver un nombre « raisonnable » de secteurs de capacité choisis pour leur accorder pour une attention particulière. Il y a huit secteurs de capacité qui ont été signalés comme comportant des lacunes. Cependant, dans tous les cas, le nombre de secteurs de capacité ciblés pour qu'on leur accorde une attention particulière (y compris dans les plans d'action de l'ACPE) a été limité à un maximum de six secteurs.

Plus de la moitié des secteurs de capacité sélectionnés relèvent de la Gestion des personnes. Les secteurs les plus souvent choisis sont les *Communications* (sélectionné à huit PDE), la *Gestion du rendement du personnel* (sélectionné à six PDE) et le *Leadership et soutien* (sélectionné à cinq PDE). *La Culture du milieu de travail* (sélectionné à quatre PDE) met en évidence ce pilier. La direction locale a signalé ces secteurs de capacité en tant qu'éléments du plan d'action au cours des séances d'évaluation des capacités.

En ce qui concerne les *Services de première ligne*, le secteur de capacité le plus souvent sélectionné est les *Activités d'exécution de la loi* (sélectionnées à six PDE). Pour ce qui est de la *Gestion des opérations*, le secteur de capacité le plus souvent ciblé est *Matériel, outils et systèmes* (sélectionné à cinq PDE).

7.0 Pratiques avancées signalées

Des pratiques avancées ont été signalées dans tous les PDE visités. Elles correspondent à divers secteurs de capacité, les plus courants étant : *Excellence du service à la clientèle*, *Formation et apprentissage*, *Langue de choix* et *Planification et surveillance des opérations*. Même si plusieurs de ces pratiques avancées sont mentionnées dans le présent rapport, l'annexe D présente les 52 pratiques avancées signalées par suite de l'ACPE.

Un des avantages inattendus du processus de L'ACPE a été qu'un grand nombre des pratiques avancées signalées ont déjà été diffusées dans l'ensemble des PDE. Cela est dû en partie à la participation des quatre directeurs exécutifs régionaux et gestionnaires de district au processus de

l'ACPE, aux relations qui existent entre les membres de la direction à divers PDE et à la communication des rapports et des plans d'action issus de l'ACPE aux vice-présidents de l'AC.

8.0 Rétroaction des évaluations des répercussions

Dans le cadre du processus de l'ACPE, il est demandé à la direction des PDE et des régions d'évaluer l'efficacité des plans d'action – une fois terminés – afin de déterminer si les points de suivi signalés ont eu la répercussion désirée. À partir de ces évaluations, les plans d'action peuvent être modifiés et élargis afin de veiller à ce que les répercussions prévues aient eu lieu.

Seules trois évaluations des répercussions de l'ACPE ont été terminées à ce jour (étant donné que la plupart des plans d'action sont toujours en cours d'élaboration). Même s'il est toujours tôt, les trois évaluations suggèrent que les points de suivi entraînent de meilleures pratiques de gestion et un changement durable positif. Cependant, les évaluations indiquent également qu'il faut du temps pour obtenir les répercussions désirées, et elles mettent en évidence l'importance de continuer à mettre en œuvre les éléments du plan d'action.

9.0 Aller de l'avant

Compte tenu des commentaires très positifs à l'égard de l'ACPE et de son approche et sa méthodologie, nous avons convenu de la poursuivre et de l'élargir pour inclure tous les modes et les opérations. La Direction générale des opérations envisage d'élargir le recours à l'approche et au processus de l'ACPE à d'autres secteurs opérationnels, comme l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs et l'AC. Le calendrier pour l'APG 2014-2015 comprendra l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs, avec la région de l'Atlantique qui est céduler en novembre 2014 et le centre national des opérations frontaliers qui est céduler pour janvier 2015.

Suite aux consultations avec les régions sur le futur de l'ACPE, un changement de nom a été proposé soit d'ACPE à l'Analyse des pratiques en matière de gestion (APG). Cette suggestion a été acceptée par le comité haute direction – direction générale des opérations en mai 2014.

L'AC continuera d'élaborer la méthode et les guides de notation pour ajouter d'autres modes et installations et de normaliser la manière dont les APG sont effectuées. Cela devrait donner suite aux préoccupations soulevées concernant l'uniformité des pratiques en matière de notation.

Le programme des APG représente une occasion inestimable d'établir des rapports avec le personnel de première ligne et de se faire une idée de la réalité à la frontière. Étant donné que le programme suscite un grand intérêt au sein des directions générales et afin de profiter de l'occasion offerte, il a été suggéré d'inviter un cadre supérieur à l'AC à participer à chacune des APG. La recommandation est de répartir les sièges d'observateurs comme suit :

Trois places à la Direction générale des programmes, et une place chacune aux directions générales restantes, à savoir la Direction générale des opérations, la Direction générale des services intégrés, la Direction générale des ressources humaines, la Direction générale du contrôle, et la Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie.

Finalement, l'APG soutient l'amélioration continue, l'accomplissement de la vision de l'agence de l'excellence du service, tout en fournissant des informations de base sur les pratiques de gestion au PDE en vertu desquelles les améliorations futures peuvent être mesurées.

Annexe A – Descriptions des domaines de capacité visés par l'Analyse des capacités du point d'entrée

Élément 1 : Gestion des personnes *L'environnement de travail au point d'entrée (PDE) est positif, coopératif et respectueux.*	
Domaine de capacité	**Description**
Communication	On a adopté un processus ouvert et efficace de mise en commun de l'information pour assurer la diffusion de renseignements pertinents et fiables et les employés sont consultés lorsque les questions soulevées les touchent.
Gestion du rendement du personnel	Les attentes professionnelles sont définis et communiquées à tous les employés, avec de la rétroaction axée sur le rendement fournie en temps opportun et de façon uniforme, afin de renforcer le comportement positif et d'aborder le comportement inefficace ou inapproprié.
Leadership et soutien	La direction fournit une orientation, des conseils et le soutien nécessaires aux employés afin qu'ils puissent exercer leurs fonctions et atteindre les objectifs du PDE, tout en démontrant son engagement aux valeurs fondamentales de l'Agence.
Formation et apprentissage	Des possibilités de formation et d'apprentissage sont offertes aux membres du personnel du PDE afin d'appuyer leur perfectionnement professionnel et les besoins opérationnels.
Culture du milieu de travail	Les employés, la direction et les représentants syndicaux travaillent en collaboration afin d'établir, de favoriser et d'entretenir des relations positives (par la reconnaissance et les encouragements, la confiance et le respect, et en se préoccupant du bien-être des employés).
Élément 2 : Services de première ligne (clients et intervenants) *Le PDE offre des services de première ligne de qualité et uniformes conformément aux attentes et aux besoins des clients, tout en maintenant la sécurité et la protection des Canadiens.*	
Domaine de capacité	**Description**
Excellence des services à la clientèle	L'excellence des services (en particulier, des services courtois et professionnels) et le respect des normes de service constituent des priorités de premier plan qui sont gérées en conséquence, y compris la manière dont les plaintes des clients sont résolues.
Langue choisie	Les membres du public sont servis de façon efficace et efficiente dans la langue officielle de leur choix, le cas échéant.
Activités d'exécution de la loi	Les activités d'exécution de la loi sont développées et mises en œuvre en fonction des priorités axées sur les risques, les activités étant réalisées conformément aux politiques, aux procédures et aux lois en vigueur.

Gestion des partenariats externes	Le personnel et la direction du PDE établissent, encouragent et entretiennent des relations de travail solides fondées sur la collaboration avec les intervenants externes (p. ex., autres ministères, administrations portuaires, services de police, service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis afin d'appuyer la prestation des services et la sécurité à la frontière.
Élément 3 : Gestion et contrôle des opérations *La mesure dans laquelle les opérations des points d'entrée sont gérées et exécutées de façon uniforme par une planification et une surveillance de niveau approprié.*	
Domaine de capacité	**Description**
Planification et surveillance des opérations	Planification stratégique et analyse régulière des besoins opérationnels et des lacunes, y compris les besoins et les affectations de ressources, pour assurer l'efficience et l'efficacité des opérations. Surveillance des opérations, en déterminant les lacunes et en rajustant au besoin les activités afin de répondre aux besoins opérationnels du PDE..
Prévisions financières	Établissement en temps opportun de prévisions financières exactes et surveillance de ces dernières afin de s'assurer qu'elles appuient les opérations du PDE.
Matériel, outils et systèmes	Les employés ont accès au matériel, aux outils et aux systèmes nécessaires pour accomplir leur travail et sont bien informés au sujet de leur utilisation et de leur application.
Environnement physique	Les installations du PDE facilitent les opérations efficaces et efficientes et répondent aux besoins tant des clients que des employés.
Mesure, suivi et établissement de rapports	Les renseignements suivis concernant les activités opérationnelles sont exactes et intégraux et sont signalés en temps opportun à la direction régionale et à la Direction générale des opérations.

Annexe B – Exemple des états de plateau pour la zone de capacité de communication

Domaine de capacité	Ad hoc	Variation selon le gestionnaire	Bonne pratique de gestion	Pratique avancée	Pratique remarquable
Communication *On a adopté un processus ouvert et efficace de mise en commun de l'information pour assurer la diffusion de renseignements pertinents et fiables et les employés sont consultés lorsque les questions soulevées les touchent.*	Les employés sont informés des principaux événements se déroulant à l'Agence (notamment par des mises à jour sur les politiques, les procédures, la législation, les systèmes), cependant pas toujours en temps opportun. La communication tend à se faire vers le bas, la direction contrôlant et limitant l'information pertinente pour les employés. Les modifications au niveau du point d'entrée (PDE) ne sont communiquées par la direction que lorsque c'est nécessaire aux employés. Les employés ont peu à dire dans ces décisions. Les employés ont peu d'occasion d'avoir une incidence sur les facteurs qui ont des répercussions sur leur travail ou leur environnement.	Les employés sont informés en temps opportun des événements se déroulant à l'Agence (notamment par des mises à jour sur les politiques, les procédures, la législation, les systèmes). Bien que la direction demande l'avis des membres du personnel lorsque les décisions qu'elle doit prendre ont des répercussions sur leur milieu de travail ou leur façon de faire leur travail, les employés ont peu de chance d'influencer les décisions. L'efficacité de la communication est dans une vaste mesure tributaire des compétences et des habilités des gestionnaires individuels, les formes de communication étant limitées aux discussions et aux réunions ponctuelles.	La direction communique en temps voulu avec les employés et utilise divers instruments de communication pour favoriser l'apprentissage, la sensibilisation et la compréhension du personnel. La direction consulte les employés lorsque les décisions qu'elle doit prendre des décisions qui ont des répercussions sur leur milieu de travail et leur façon de faire leur travail. La direction est à l'écoute des idées, des préoccupations et des suggestions des employés concernant les façons d'améliorer les processus. La direction rencontre régulièrement ses employés.	Il existe un dialogue ouvert et qui favorise la collaboration entre les employés et la direction, ce qui fait en sorte que l'information est transmise horizontalement et verticalement en temps opportun. La direction recherche les avis des employés et écoute leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions pour atteindre les résultats et améliorer les services et elle prend, dans la mesure du possible, des mesures en conséquence. Des comités de personnel sont en place et participent activement à toutes les décisions relatives au milieu de travail et à la façon de faire le travail. Les approches de communication comprennent une combinaison de documents publiés (sous de multiples formes), d'exposés verbaux, de réunions du personnel et d'événements d'apprentissage.	La communication est vue comme la responsabilité partagée des employés et de la direction au PDE; la communication est ouverte et l'information est transmise rapidement dans l'ensemble du PDE. D'excellentes compétences en communication sont considérées comme une compétence fondamentale tant pour les gestionnaires que pour les employés. Les individus et les équipes sont encouragés à prendre des décisions ou à faire des suggestions sur tout processus qui permettrait d'améliorer le service à la clientèle. La direction considère que la communication ouverte et bidirectionnelle est fondamentale pour tirer parti du vaste réservoir de connaissances et de savoir-faire au sein du groupe des employés.

Annexe C : Moyennes générales de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE) pour chaque secteur

Élément de l' ACPE	Domaine de capacité	Aéroport international d'Halifax	PDE de Lansdowne	District de Fort Érié	District de Pacific Highway	PDE du Tunnel Windsor	Fret aérien de la RGT	District du sud de la Saskatchewan	PDE maritime du Vancouver métropolitain	Aéroport international d'Ottawa	Moyenne par capacité
Gestion des personnes	Communications	3,00	3,25	2,00	2,50	2,50	2,50	3,00	3,50	2,75	2,78
	Rendement du personnel	3,50	3,75	2,50	3,00	3,00	3,25	3,25	3,50	3,00	3,19
	Leadership et soutien	4,00	2,75	2,00	3,50	2,75	2,50	3,50	3,50	3,25	3,08
	Formation et apprentissage	3,50	3,50	2,75	3,50	3,50	3,75	3,25	3,50	3,75	3,45
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,75	3,75	2,50	3,00	3,50	2,50	3,25	3,25	3,75	3,25
TOTAL gestion des personnes		**3,55**	**3,40**	**2,35**	**3,10**	**3,05**	**2,90**	**3,25**	**3,45**	**3,30**	**3,15**
Services de première ligne	Excellence dans le service	3,75	4,00	3,25	4,00	3,75	2,75	3,00	3,75	3,50	3,53
	Langue choisie	4,00	4,00	3,50	3,00	3,75	3,75	3,75	4,00	4,00	3,75
	Activités d'exécu. de la loi	3,00	2,75	3,00	4,00	2,75	3,25	3,00	2,50	3,00	3,03
	Partenariats externes	4,25	4,25	4,00	4,00	4,25	3,50	3,75	4,00	4,25	4,03
TOTAL services de première ligne		**3,75**	**3,75**	**3,44**	**3,75**	**3,63**	**3,38**	**3,38**	**3,50**	**3,69**	**3,57**
Gestion des opérations	Planification et surveillance des opérations	3,25	3,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,25	3,25	3,50	3,53
	Prévisions financières	4,50	4,00	3,75	4,00	4,25	3,00	2,75	3,75	3,50	3,72
	Matériel, outils et systèmes	3,50	3,75	2,75	2,50	3,25	2,75	3,25	3,00	3,75	3,17
	Environnement physique	4,25	4,00	4,00	3,00	3,25	3,50	3,00	3,00	3,75	3,53
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	3,75	3,50	3,75	3,75	3,82
TOTAL Gestion des opérations		**3,85**	**3,75**	**3,75**	**3,60**	**3,75**	**3,30**	**3,15**	**3,35**	**3,65**	**3,56**

***Les éléments surlignés en jaune indiquent un secteur de capacité du plan d'action qui nécessite une attention particulière.**

Annexe D : Pratiques avancées signalées

Chaque point d'entrée (PDE) pour lequel un plan de gestion du rendement a été effectué a mis en œuvre des processus ou des initiatives uniques à l'appui de ses opérations. Vous trouverez ci-dessous une liste de certaines des pratiques avancées signalées pour chacun des huit PDE.

L'Aéroport International Stanfield d'Halifax (AISH)

- La direction du PDE a investi dans la formation des employés plus qu'il n'est exigé à l'échelle nationale et régionale, tout en déployant des efforts importants afin de veiller à ce que les agents soient formés dans les trois domaines traditionnels (les douanes, l'immigration, ainsi que les aliments, végétaux et animaux (AVA). Par exemple, la formation relative à la sensibilisation aux produits AVA et au régime de sanctions administratives pécuniaires avait lieu pendant notre visite. Il y avait aussi de la formation dans des domaines non essentiels comme l'examen des aéronefs commerciaux, la patrouille, les personnes qui transportent des stupéfiants sur elles ou en elles, l'examen des documents et les techniques d'entrevue.
- À l'heure actuelle, le taux de bilinguisme à l'AISH dépasse 35 pourcent et les agents des services frontaliers (agents) ont accès à de la formation en ligne et au téléphone aux fins de maintien des compétences. Tous les agents accueillent la clientèle en lui offrant d'être servie dans la langue de son choix et ont des cartes de poche sur lesquelles figurent des phrases de base en anglais et en français en cas de besoin.
- La direction du PDE a mobilisé les employés avant de commencer les rénovations de l'aire secondaire entreprises afin de se doter d'une zone d'observation volontaire, laquelle doit contribuer à la réduction du temps d'attente au secondaire et à une meilleure utilisation de l'aire secondaire et du matériel disponible.
- Une zone du mieux-être a été mise à la disposition des employés et du programme d'aide aux employés (PAE) afin de fournir aux employés une aire de répit en cas d'événement stressant.
- Tous les membres de la direction laissent leur porte ouverte et ils sont bien visibles et accessibles dans chaque aire opérationnelle. L'accessibilité des membres de la direction constitue un avantage en cas de situations difficiles, puisque les membres de la direction sont d'une grande expérience pour les agents et qu'ils peuvent mettre fin à la situation que vit un client.
- Le nombre de plaintes et le nombre d'éloges reçus à ce PDE sont presque égaux. Chaque plainte est traitée selon un processus bien établi et chaque processus commence par un appel du chef en personne.
- De tous les aéroports du volet deux, c'est à l'AISH que le nombre de voyageurs fluctue le plus. Pour composer avec ces fluctuations saisonnières, l'AISH a recours à des employés saisonniers. Bien que l'embauche de ces employés à temps plein ne soit pas présentement une option responsable du point de vue financier, des efforts concertés sont déployés au sein de la région pour occuper les employés saisonniers ailleurs, lorsque leurs services ne sont pas requis à l'AISH et, dans la mesure du possible, pour leur accorder la priorité lorsque se feront des nominations à des postes à temps plein pour une durée indéterminée.

- Grâce à des contrôles budgétaires minutieux et au 'Hing' observation des jours fériés, les heures supplémentaires ont diminué considérablement comparativement au dernier exercice. L'AISH fonctionne en respectant le budget qui lui est alloué et le chef rencontre le Directeur de district chaque mois afin de s'assurer qu'une comptabilité exacte est effectuée pour toutes les dépenses.

PDE de Lansdowne

- Le PDE a créé une zone pour donner de la formation en matière de sécurité à la ligne d'inspection primaire (LIP), en reproduisant une guérite de LIP dans une zone inutilisée située près de l'inspection commerciale, aux fins de dégagement d'un véhicule, de la formation en matière de sécurité des agents et de la position adéquate à adopter lorsque des agents armés et non armés travaillent ensemble. Le véhicule utilisé pour cette pratique a été offert par un partenaire externe.
- Tous les employés doivent faire une offre active de service dans la langue de choix des voyageurs. En plus d'offrir une voie réservée aux services bilingues, lorsqu'un agent bilingue occupe une guérite, une affiche est installée à la fenêtre qui précise qu'un choix de langues est offert.
- Actuellement, le PDE de Lansdowne utilise à la fois des agents saisonniers nommés pour une période indéterminée ainsi que des agents à temps partiel pour répondre aux fluctuations du volume en raison de vacances et aux activités saisonnières sur Wolfe Island.
- Deux jours où il y a un chevauchement de personnel ont été choisis, à la fois pour la formation obligatoire et pour les discussions informelles, et on alternera pendant le quart de travail d'après-midi. La participation à la journée de formation obligatoire s'est accrue grâce à la présence de partenaires externes (p. ex. la Police provinciale de l'Ontario (PPO), le ministère des Transports, les bureaux de l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs, le Renseignement, etc.), lesquels ont discuté des tendances constatées dans l'exercice de leurs fonctions. Cette formation spécialisée, offerte sans coût supplémentaire, présente des exemples concrets des techniques utilisées au moment de l'inspection d'un véhicule, de l'interception d'une personne soupçonnée de conduite avec facultés affaiblies et des techniques d'entrevue mises à jour.
- Conformément au mandat de l'agence des services frontaliers (ASFC), les dépenses budgétaires de ce PDE (heures supplémentaires, salaires ainsi que fonctionnement et entretien) se situent dans un intervalle de 3 pourcent par rapport aux prévisions.
- D'excellents partenariats sont établis avec tous les membres externes, y compris la PPO, le service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (SDEP ÉU), les exploitants des boutiques hors taxe et l'administration du pont.

- Tout le personnel, de façon unilatérale, est en mesure de faire le lien entre l'excellence du service à la clientèle et les activités d'exécution de la loi. En offrant à chaque voyageur la possibilité de parler avec un surintendant après chaque inspection secondaire, l'exécution de la loi et le service à la clientèle sont pris très au sérieux, et cela devrait permettre de continuer à réduire le nombre de plaintes.

-
- Un bulletin du district Saint-Laurent, produit par le bureau de district, comprend des nouvelles sur : le Syndicat des douanes et de l'immigration, les récentes activités de formation, les saisies importantes, les activités communautaires futures et à venir, ainsi que les messages du directeur.
- Le bureau de Lansdowne a mis en place un processus d'inspection en sept étapes, pour toutes les inspections secondaires de véhicules; aujourd'hui, ce modèle est enseigné à Rigaud.
- La Région a rétabli un programme régional de leadership à l'intention des surintendants qui ont moins de cinq ans d'expérience. Le programme sera amorcé à la fin de février 2013. On y traitera entre autres de la gestion axée sur les résultats et de l'amélioration des compétences des superviseurs. La participation des surintendants des trois bureaux de district est prévue.

District de Fort Erie

- Avec le concours d'organisations non gouvernementales, l'Unité de traitement des cas de réfugiés (UTCR) est en mesure de prévoir l'arrivée des clients des deux côtés de la frontière, ce qui lui permet de mieux servir ceux-ci et de contrôler les délais de traitement, et donc d'éviter les mesures de détention. L'UTCR est également appelé à offrir des services linguistiques lorsqu'aucune source du trafic voyageurs n'est disponible.
- Grâce à une relation de travail concertée avec diverses lignes d'autocars et l'administration du pont Peace, il a été possible de mettre au point une méthode pour prévoir avec précision le volume de circulation d'autocars qui reviennent d'événements spéciaux dans l'État de New York. La capacité d'obtenir le manifeste des passagers a permis de réduire le temps d'attente à la frontière (TAF) et fait en sorte qu'un nombre suffisant d'employés soit sur place.
- L'analyse des données historiques et des données générales, ainsi que des calendriers des événements sportifs et des événements spéciaux, permet d'anticiper le volume du trafic par heure et de prévoir un nombre suffisant d'employés pour ainsi réduire le recours aux heures supplémentaires.
- La direction et les employés bilingues travaillent ensemble pour échanger des quarts et faire en sorte qu'un service soit offert dans les deux langues officielles dans les voies désignées bilingues aux heures prévues.

Le District de Pacific Highway Tunnel Windsor-Detroit

- Certains agents ont été formés par l'unité régionale des communications pour faire des rapports en direct à la radio sur les TAF, ce qui permet aux voyageurs de se rendre au PDE ayant le moins d'attente.
- La gestion des partenariats externes est une priorité pour tous les employés. Les surintendants et les agents sont encouragés à assister à des rassemblements conjoints (séances d'information) et à des séances de formation en collaboration, comme la formation sur l'extraction de cellules, avec le Service des douanes et de la SDPF ÉU lorsque les niveaux de dotation et la charge de travail le permettent.
- Toutes les nouvelles recrues sont jumelées à un agent responsable chargé de les encadrer et de les former sur le terrain après qu'elles ont été affectées à un surintendant. Chaque nouvelle recrue rencontre le chef, qui lui fait part des attentes et des objectifs.
- De nombreuses ressources sont intégrées sur place, comme les agents des relations de travail (RT), des normes professionnelles et du renseignement régionaux, qui peuvent grandement aider la direction et le personnel s'ils ont besoin d'éclaircissements.

Tunnel Windsor-Detroit

- L'initiative des rencontres Employeur-Employés-Engagement (les trois E) a été mise à l'essai en avril 2013. Ces rencontres ont pour objet de promouvoir les objectifs de l'Agence grâce à la mobilisation des employés par les gestionnaires de première ligne, sur différents sujets.
- Dans la salle d'attente du personnel au secondaire, un tableau blanc indique chaque mois tous les événements spéciaux qui ont lieu dans la région de Detroit et du Michigan et qui pourraient avoir une incidence sur la circulation des personnes et des marchandises. Ce tableau, qui fait appel à un code de couleurs, a été installé à la suggestion d'un agent.
- Le Comité du mieux-être participe activement aux opérations du PDE. On a conçu une aire spéciale avec l'aide des employés pour fournir des rafraîchissements et de l'information.

L'aéroport international Lester B. Pearson de Toronto

- La direction du district veille à ce que les véhicules du PDE qui sont fournis pour les inspections répondent aux besoins liés au type d'examen que les agents sont censés mener.
- Le Directeur du district rencontre les chefs toutes les semaines et les chefs rencontrent les surintendants le jour suivant, ce qui permet une communication constante et en temps opportun.
- Un psychologue agréé et ancien agent de la paix armé a été chargé de tenir des forums sur les stress et les responsabilités d'un agent armé en milieu armé et non armé. Les employés qui y ont assisté ont aimé ce forum, parrainé par le PAE avec le soutien de la direction locale.
- La plupart des employés interviewés ont confirmé qu'ils avaient un plan d'apprentissage personnel, et avaient rempli un formulaire de gestion du rendement de l'employé sur une base annuelle. Il a également été confirmé que des examens semestriels avaient été mis en place, et qu'ils étaient maintenant obligatoires pour tout le personnel.
- Tous les nouveaux surintendants reçoivent une formation élaborée dans la région sur la façon d'être un gestionnaire compétent.
- Les RTs sont sur place et disponibles pour discuter de questions et donner des conseils, au besoin.

-
- La journée du travail en équipe de deux, qui a lieu tous les neuf jours selon l'horaire actuel du personnel, sert à tenir des séances de formation de groupe en raison des niveaux de dotation élevés.
- Un agent bilingue est désigné lors de chaque quart et est muni d'un téléphone cellulaire au cas où une demande linguistique devrait se présenter.

District du Sud de la Saskatchewan

- L'information de toutes les séances d'information est stockée sur un lecteur partagé pour que le personnel puisse la consulter lorsqu'il en a l'opportunité. Les rapports de quarts sont aussi partagés avec les postes extérieurs afin que la mise en application des activités puisse être revue, aidant ainsi l'analyse de tendances.
- Un garage plus récent, et chauffé pour l'inspection du trafic a été construit et peut accommoder plusieurs véhicules personnels ou même des autobus. Cela procure aux agents un environnement où ils peuvent accomplir des examens plus longs lorsque nécessaire.
- Tout le personnel a une entente de gestion de la performance et un plan de développement personnel. Des revues mi- annuelles ont aussi été commencées.
- En utilisant le portail libre-service, le district a été en mesure d'accorder aux agents du temps, lors des quarts de soir et les weekends, pour améliorer leurs compétences linguistiques. Certains ont même atteint le profil de langue BBB.
- Certaines mises en application et autres activités reliées sont soumises aux médias locaux. Les communiqués de presse aident à sensibilité la communauté en fournissant de l'information sur le volume de trafic, des conseils pour les voyages et des exemples d'amendes émises (sur les articles non déclarés).

PDE maritime du Vancouver métropolitain

- Les opérations commerciales ont élaboré des procédures normales d'exploitation (PNE) pour tous les agents travaillant dans la région afin de promouvoir l'uniformité du traitement des déclarations pour le nombre élevé de marchandises qu'ils traitent régulièrement. Ces PNE sont accessibles à partir d'un disque partagé et sont régulièrement mises à jour. Tous les clients qui utilisent le service au comptoir ont apprécié l'uniformité du traitement.
- Le PDE maritime du Vancouver métropolitain a établi et maintient une capacité bilingue à la fois chez les agents et chez les cadres. Cette capacité permet au district d'élargir le service à la clientèle allant de la possibilité de poser des questions générales à la possibilité de porter plainte dans les deux langues officielles. Le district mène également ses propres contrôles en matière de services offerts dans les deux langues officielles, et ce, au moyen d'appels en français effectués à toutes les lignes téléphoniques publiées de l'ASFC.
- Les agents d'exécution de la loi dans le mode maritime ont été réaffectés à des équipes, de façon à ce que chaque équipe possède la formation et la spécialisation nécessaires pour être en mesure de fournir des services dans tous les secteurs d'activités.
- Une base de données des examens a été élaborée et maintenue à la fois à l'Unité d'information régionale et au Centre d'examen des conteneurs pour des raisons de service à la clientèle. Tous les examens et les appels téléphoniques des clients font l'objet d'un suivi pour des raisons d'efficience et à des fins statistiques.

- Au bureau de Deltaport, on utilise une boîte de courriel d'équipe pour enregistrer les rapports quotidiens et les relevés instantanés. Cela permet au personnel de demeurer informé et d'examiner les documents lorsque le temps le leur permet.

Aéroport international d'Ottawa Tunnel Windsor-Detroit

- Le directeur général régional écrit personnellement à chaque destinataire une lettre de félicitations et reconnaît l'engagement de ces derniers à l'égard de l'excellence du service à la clientèle et de l'éthique, lesquels sont des aspects primordiaux du mandat de l'ASFC.
- Un « Mur de la renommée » a été créé au sein du secteur du fret aérien afin de révéler les saisies importantes ainsi que l'identité des policiers concernés. Ces photos et ces faits marquants visent à accroître la sensibilisation et à promouvoir un environnement de compétition amicale.
- L'établissement d'exigences minimales en matière de dotation pour les opérations du trafic voyageur permet aux surintendants d'affecter du personnel en conséquence, tout en favorisant une meilleure planification budgétaire.
- La trousse de formation offerte aux agents pendant les périodes hors saison et les temps d'arrêt est une excellente façon de maintenir une solide communauté d'agents.
- Un rapport sur le renseignement et l'exécution de la loi dans la région du Nord de l'Ontario a été produit par le bureau régional du Renseignement, afin d'aider les équipes d'exécution de la loi dans le ciblage des vols affrétés pendant la saison de pointe.

Clarke-Okah, Nana

From: Lefebvre, Paulette
Sent: January 15, 2015 04:38 PM
To: Cuzzetto, Richard
Cc: Bremault, Yvonne; Hewson, Kevin; Patel, Nina; Clark, Jim; Shoobert, Mike; Skappak, Mike; Laurencelle-Peace, Lisa; Nyhus, Loretta; Scoville, Kim; Patten, Brent; Daigle, Jason; Grant, Maryon
Subject: RE: Flagpoling Statistic - CIC Referrals

Categories: FYI

Thanks Rick
When you say these are the cases that arose from direction by CIC, do you mean that in each of these instances, the applicant was advised by the CIC call centre rep to report to the POE? I thought many of the referrals came from Immigration lawyers or word of mouth as well.

Paulette Lefebvre
Director / Directrice
Operations Branch | Direction générale des opérations
Canada Border Services Agency | Agence des services frontaliers du Canada
Ottawa, ON K1A 0L8
Paulette.Lefebvre@cbsa-asfc.gc.ca
Telephone | Téléphone 613-941-5550 / Facsimile | Télécopieur 613-954-7558
Teletypewriter | Téléimprimeur 1-866-335-3237
Government of Canada | Gouvernement du Canada

From: Cuzzetto, Richard
Sent: January 12, 2015 4:50 PM
To: Lefebvre, Paulette
Cc: Bremault, Yvonne; Hewson, Kevin; Patel, Nina; Clark, Jim; Shoobert, Mike; Skappak, Mike; Laurencelle-Peace, Lisa; Nyhus, Loretta; Scoville, Kim; Patten, Brent; Daigle, Jason; Grant, Maryon
Subject: Flagpoling Statistic - CIC Referrals

Paulette,

I asked my team to provide the percentage of flagpoling cases that are arising from direction by CIC. Keeping in mind that some of the line items in the statistical reports from the POE's are missing the source of the referral; even then the region is averaging 745 cases per month where CIC has referred clients to our POE's for the processing of their documents.

Richard L. (Rick) Cuzzetto

Assistant Director, Regional Programs, Operations Branch
Canada Border Services Agency / Government of Canada
richard.cuzzetto@cbsa-asfc.gc.ca / Tel: 204-984-1572 / TTY: 1-866-335-3237

Directeur adjoint des programmes régionaux, Direction générale des opérations
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
richard.cuzzetto@cbsa-asfc.gc.ca / Tél: 204-984-1572 / ATS: 1-866-335-3237

From: Krawetz, Nicholas
Sent: January 12, 2015 3:15 PM
To: Cuzzetto, Richard
Subject: REVISED: Flagpoling Stats

Hi Rick,

Here is a revised chart reflecting the percentages of flagpoling instances directed by CIC.

CUMULATIVE FLAGPOLING STATS BY DISTRICT AND POE										
District/POE	**April 2014**	**May 2014**	**June 2014**	**July 2014**	**Aug. 2014**	**Sept. 2014**	**Oct. 2014**	**Nov. 2014**	**Dec. 2014**	**Cur**
Southern Manitoba District (SMD)										
Emerson	157	68	92	132	76	29	30	49	35	
Sprague	5	3	8	12	1	3	1	0	3	
Boissevain	15	3	3	0	0	0	0	1	0	
Winkler	0	0	0	3	3	0	0	0	0	
Sub-total	**177**	**74**	**103**	**147**	**80**	**32**	**31**	**50**	**38**	
Southern Alberta & Southern Saskatchewan District (SASSD)										
Coutts	758	757	542	913	672	261	383	459	138	
Carway	570	552	301	414	301	134	182	311	99	
North Portal	336	361	255	428	361	107	206	304	176	
Regway	34	8	15	13	14	5	9	18	21	
Del Bonita	4	1	6	0	3	5	3	11	2	
Climax	0	0	0	0	9	1	4	0	0	
Estevan	1	0	0	0	3	0	1	0	1	
West Poplar River	2	0	0	1	1	0	0	0	0	
Monchy	1	0	0	0	1	1	0	0	0	
Willow Creek	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
Coronach	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Sub-total	**1,706**	**1,679**	**1,119**	**1,769**	**1,365**	**514**	**789**	**1,103**	**438**	
Grand Total	**1,883**	**1,753**	**1,222**	**1,916**	**1,445**	**546**	**820**	**1,153**	**476**	
Total referred by CIC	**978**	**987**	**741**	**1,210**	**806**	**341**	**453**	**840**	**352**	
Percentage referred by CIC	**52%**	**56%**	**61%**	**63%**	**56%**	**62%**	**55%**	**73%**	**74%**	
Total Monthly Minutes (est.)	**76,430**	**70,996**	**47,379**	**81,730**	**44,487**	**21,862**	**25,460**	**36,951**	**16,490**	
Total Monthly Hours (est.)	**1,274**	**1,183**	**790**	**1,362**	**741**	**364**	**424**	**616**	**275**	

NOTES:

The decrease in figures for the month of September 2014 can be attributed to the moratorium on issuing work permits to some temporary

"Total Est. Monthly Minutes" and "Total Est. Monthly Hours" figures are rough estimates as many entries are marked as "0", left blank, o
Thus, these figures are lower than they actually are. Moreover, each instance of flagpoling takes 35-40 minutes on average to process.

Clarke-Okah, Nana

From: Peters, Jeryn
Sent: October 6, 2014 09:34 AM
To: Scoville, Kim
Subject: RE: Lessons learned....

Sensitivity: Private

Thanks for sharing Kim. I will be inviting Adrian to speak on this as well at our meeting this week. I can provide you with a summary of the discussion following the meeting if you wish.

Jeryn Peters
A/Chief of Operations - Southern Manitoba District, Prairie Region
Canada Border Services Agency / Government of Canada
Jeryn.Peters@cbsa-asfc.gc.ca / Tel: 204-373-2886 / TTY: 866-335 3237

A/Chef des Opérations - District du Sud du Manitoba, Région des Prairies
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
Jeryn.Peters@cbsa-asfc.gc.ca / Tél: 204-373-2886 / ATS: 866-335-3237

From: Scoville, Kim
Sent: October 6, 2014 8:31 AM
To: Peters, Jeryn
Subject: FW: Lessons learned....
Importance: High
Sensitivity: Private

At the bottom....but it was reinforced every single day....by having managers out and active...watching secondary examinations, managing the secondary queue and sitting in PIL to hear what the officers were focused upon.

From: Scoville, Kim
Sent: April 30, 2014 9:06 PM
To: Bettencourt, Lucia
Subject: FW: Lessons learned....
Importance: High
Sensitivity: Private

From: Scoville, Kim
Sent: June 22, 2009 4:59 PM
To: PAC-Dist_Aldergrove_Uniformed_Officers; PAC-Dist_Boundary_Bay_CBSA_all-tous; PAC-Dist_Douglas_Uniformed_Officers; PAC-Dist_Huntingdon_Uniformed_Officers; PAC-Dist_NEXUS_Uniformed_Officers; PAC-Dist_PacHwy_Commercial_Uniformed Staff; PAC-Dist_PacHwy_Uniformed_Officers_Traffic
Cc: Collins, Derek; Lavia, Darryl; Valentine, Brad; Brock, Jan; Bonnett, Glenn; Moonen, Maureen; Copland, Michelle
Subject: Lessons learned....
Sensitivity: Private

Kim.

Clarke-Okah, Nana

From: Scoville, Kim
Sent: January 14, 2015 09:28 PM
To: PRA-PRA_RDG-DRG_ExcManager
Subject: Annual Management Practices Assessment (MPA) Report / Rapport annuel de l'Analyse des pratiques en
Attachments: Summary PCC Reports 2013.pdf; Sommaire des rapports 2013.pdf

Sent from my BlackBerry handheld.
Envoyé à partir de mon BlackBerry.

From: Bedard, Raymond
Sent: Wednesday, January 14, 2015 04:50 PM
To: Sheridan, Norm; Dyck, John; Provost, Pierre; Geoghegan, Tony; Christiansen, Calvin; Porrior, Paul; Leckey, Geoff; LeFrank, Andrew; Leckey, Geoff; Chiquette, Benoît; Comerford, Richard; Dolimount, John; Janes, Lisa; MacVicar, Roslyn; Scoville, Kim; Vragovic, Goran
Cc: Umar-Khitab, Naaman; Boutilier, Kimberley; St-Laurent, Andrea; Vinette, Denis R.; Najm, Nadia; Staples, Laura; Ste-Croix, Annie; Saindon, Hubert; Jack, Amanda; Lamarche, Lynne; Baklid, Bente; Arora, Doris; Calder, Chantelle; Crosbie, Dale; Duclos, Rosabelle; Girouard, Sylvie; Lai, Acacia; Larade, Anna; Lavallée, Nathalie [CBSA]; Lutz, Ashley; MacLennan, Isabelle; Martin, Lisette; Mimikopoulos, Christina; Mintz, Kendall; Mole, Denise <Denise.Mole@cbsa-asfc.gc.ca>; Sidhu, Sonia
Subject: Annual Management Practices Assessment (MPA) Report / Rapport annuel de l'Analyse des pratiques en matière de gestion (APG)

FOR FURTHER DISTRIBUTION TO YOUR MANAGEMENT TEAMS / PRIÈRE DE DISTRIBUER AUX ÉQUIPES DE GESTION

Colleagues,

Please find attached a copy of the 2013 MPA Annual Report which was presented at the Operations Branch Executive Committee meeting (OBEC) on January 9, 2015. It provides an overall summary of all MPAs conducted in 2013, findings, areas for improvement and best practices.

I invite you to read the report and to share any comments with me, or direct your inquiries to the responsible Manager, Lynne Lamarche. The report as well as more information about the MPA, are available on the MPA Wiki Space.

Regards,

Chers collègues,

Veuillez trouver en annexe une copie du rapport annuel de l'APG 2013, qui a été présenté au Comité exécutif de la direction générale des opérations (CEDGO) le 9 janvier 2015. Il fournit une vue d'ensemble de toutes les APG effectuées en 2013, les conclusions, les secteurs à améliorer et les pratiques exemplaires.

Je vous invite à lire le rapport et à me faire part de tout commentaire ou de soumettre des demandes de renseignements à la gestionnaire responsable, Lynne Lamarche. Ce rapport et d'autres informations sur l'APG sont disponibles sur l'espace wiki.

Cordialement,

Raymond Bédard

Executive Director, Border Operations Directorate, Operations Branch
Canada Border Services Agency / Government of Canada
Raymond.Bédard@cbsa-asfc.gc.ca Tel: 613-941-4565 / TTY: 866-335-3237

Directeur exécutif, Direction des opérations frontalières, Direction générale des opérations
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
Raymond.Bédard@cbsa-asfc.gc.ca Tél: 613-941-4565 / ATS : 866-335-3237



Canada Border Services Agency | Agence des services frontaliers du Canada



Port of Entry Capacity Check (PCC)

Summary of 2013 Reports

Prepared by Operations Branch

May 2014

PROTECTION • SERVICE • INTEGRITY



Table of Contents

1.0 Introduction ... 1

2.0 Overview of the PCC Tool and methodology ... 1

3.0 Overview of the PCCs Conducted ... 3

4.0 Overview of "As Is" Ratings for 2013 ... 4

5.0 Observations Based on PCCs Conducted to Date ... 5

5.1 People Management ... 5

5.2 Front Line Service ... 9

5.3 Operational Management ... 11

6.0 Management Capacity Areas Selected for Action Plan Items ... 12

7.0 Advanced Practices Identified ... 12

8.0 Feedback from Impact Assessments ... 13

9.0 Going Forward ... 13

Annex A: Port of Entry Capacity Check Capacity Areas ... 14

Annex B: Example of Plateau Statements for the Communication capacity area ... 15

Annex C: Average Overall Port of Entry Capacity Check Scores ... 16

Annex D: Advanced Practices Noted ... 17

1.0 Introduction

The Canada Border Services Agency (CBSA) is committed to being an integrated border agency that is recognized for service excellence in ensuring Canada's security and prosperity. To further this goal, the Port of Entry Capacity Check (PCC) concept and tools were developed and implemented in January 2012. The PCC is a future-oriented tool designed to support sustainable change by focusing on the overall management framework and practices needed at a Port of Entry (POE) to support current and future service requirements, expectations and priorities of the CBSA. The development and implementation of the PCC was a joint initiative between Internal Audit and Program Evaluation Directorate and Operations Branch. On January 4, 2013, the Border Operations Directorate assumed full responsibility for the PCC program, including scheduling, coordinating, and reporting, with leadership and delivery support provided on a rotational basis by one of four Regional Executive Directors:

- Jean-Paul Bergeron;
- Tony Geoghegan;
- Kim Scoville; and
- Norm Sheridan.

The PCC is one of several Operations Branch initiatives designed to strengthen CBSA operations. Others include the Service Improvement Working Groups (now disbanded), which have been put in place to improve travellers' experience entering Canada, and the Port Program Assessments (replacement for the Process Monitoring Framework), which has been designed to ensure the integrity of border-related processes.

This report provides summary-level observations and findings from the nine PCC conducted in calendar year 2013. It also outlines some of the methodology areas identified for improvement. Some comparisons to 2012 were necessary and are presented in tabular format. All statements, observations, and best practices mentioned pertain to 2013.

2.0 Overview of the PCC Tool and methodology

A PCC provides baseline information on POE management practices against which future improvements can be measured. The PCC main objectives:

- to assist POE and regional management in gauging management practices in place at the POE to support the Agency's priority of service excellence;
- identify and promote best management practices; and
- to allow POE and regional management to plot a course to improve management practices where required.

The PCC considers management practices in relation to three facets of POE operations as follows:

1. *People Management* – the extent to which a positive, supportive and respectful workplace exists at the POE.

2. *Front-Line Service* – the extent to which the POE provides quality and consistent front-line services in line with client expectations and needs, while upholding the safety and security of Canadians.
3. *Operational Management* – the extent to which POE operations are managed and delivered consistently through an appropriate level of planning and monitoring.

A total of 14 practices were developed to assess management in relation to these three areas. They are listed in the table below (a description of each is provided in Annex A of this report).

Table 1: Management Capacity Areas Subject to Assessment

People Management	• Communication • Management of Staff Performance • Leadership and Support • Training and Learning • Workplace Culture
Front-Line Service	• Client Service Excellence • Language of Choice • Enforcement Activities • Management of External Partnerships
Operational Management	• Operational Planning and Monitoring • Financial Forecasting • Equipment, Tools and Systems • Physical Environment • Measuring, Tracking and Reporting

In developing the PCC tool, levels of expectation or "plateau statements" were established for each of the 14 capacity areas. The plateau statements represent advancing states or "plateaus" of management practices within a category that a PCC might identify at a POE[1]. Five plateaus were identified for each capacity area. Possible ratings range from one to five categorized as follows:

1. Ad Hoc;
2. Manager Dependent;
3. Good Management Practice;
4. Advanced Practice; and
5. Outstanding Practice.

As an example for the reader, Annex B demonstrates the plateau statements established for the *Communication* capacity area. Each capacity has its own plateau statements.

[1] The PCC Plateau Statements are incremental in nature and were established based on CBSA expectations and standards as defined in policies, procedures and other Agency and Government of Canada documentation (e.g. Treasury Board).

In conducting a PCC, the "as is" (current) state of POE management practices is determined for each area (against the corresponding plateau statements), as well as the "to be" (desired) state of management practices necessary to support service excellence at the POE. While improvements may be identified in regard to some (or even many) management practices, the primary objective of a PCC is to identify those management practices that POE and regional management wish to enhance – and to then establish an action plan for achieving such enhancements.

3.0 Overview of the PCCs Conducted

Since the PCC concept and tools were first delivered in January 2012, a total of 18 PCCs have been conducted. A further nine PCCs are planned by the end of fiscal year (FY) 2014-2015. The nine checks conducted in 2013, include five land borders, three air mode, and one marine mode.

Table 2: 2013 PCC Sites

Land Borders	Airports and Marine
February, Lansdowne POE	January, Halifax International Airport
April, Fort Erie District	September, Lester B. Pearson Airport Air Cargo
May, Pacific Highway District	November, Ottawa International Airport
June, Windsor Tunnel POE	November, Vancouver Metro Marine
September, Southern Saskatchewan District	

The Headquarters (HQ) PCC team conducts each assessment with representatives from Operations Branch, an Executive Director, as well as a representative from the Executive Director's region. For each assessment the team spends two days conducting guided conversations[2] with POE management and employees, another day reviewing and consolidating the information accumulated through these conversations, and a final day conducting a *Capacity Rating Session* in which management capabilities are assessed with POE management. A total of 305 managers and employees participated in the guided conversations conducted across the nine PCCs in 2013.

After the on-site visits, the PCC team drafts a report summarizing observations on the "current situation" and "potential opportunities" in relation to management practices within each of the 14 capacity areas subject to assessment. In addition, a rating is established for both the current ("as is") and desired ("to be") state of management practices in relation to each capacity area.

[2] Guided conversations are conducted one-on-one or in small groups with the District Director (if applicable), Chief(s), Superintendents and Border Services Officers (Officers) and focus on management practices in relation to each of the PCC Capacity Areas.

4.0 Overview of "As Is" Ratings for 2013

Overall, "as is" ratings for the 14 management practice areas at the nine POEs met or exceeded CBSA expectations (3.0 and above) with the exception of C*ommunications*. Summary information on these ratings is provided in the table that follows. The table presents the lowest and highest "as is" ratings (at any one POE) for each capacity area assessed, as well as the average "as is" rating for all nine POEs. As noted in the table, average "as is" ratings for the nine POEs fell between 2.75 (Manager Dependent) and 4.0 (Advanced Practice), while the "as is" ratings by capacity area at specific POEs ranged from a low of 2.00 to a high of 4.50. Results from the individual POEs visited are provided at Annex C.

Table 3: Summary of 2013 "As Is" Ratings by Management Capacity Area[3]

PCC Element	Management Capacity Area	Lowest Rating	Highest Rating	Average of nine PCC held
People Management	Communication	2.00	3.50	2.78
	Management of Staff Performance	2.50	3.75	3.19
	Leadership and Support	2.00	4.00	3.08
	Training and Learning	2.75	3.75	3.45
	Workplace Culture	2.50	3.75	3.25
Average for Element				**3.15**
Front Line Service	Client Service Excellence	3.00	4.00	3.53
	Language of Choice	3.00	4.00	3.75
	Enforcement Activities	2.75	4.00	3.03
	Management of External Partnerships	3.50	4.25	4.03
Average for Element				**3.57**
Operational Management	Operational Planning and Monitoring	3.00	4.00	3.53
	Financial Forecasting	2.75	4.50	3.72
	Equipment, Tools and Systems	2.75	3.75	3.17
	Physical Environment	3.00	4.25	3.53
	Measuring, Tracking and Reporting	3.50	4.00	3.82
Average for Element				**3.56**

4.1 Table 3: Highlights - Strengths

The "as is" ratings for the practices under *Front-Line Service* were the strongest on average. In particular, *Management of External Partnerships* had the highest overall rating at 4.0. Most of the other capacity areas under *Front-Line Service* also rated reasonably well (above 3.50) with the exception of *Enforcement Activities* which was an Action Plan item or area of focus at more than 50 percent of the POEs. Enforcement was consistently viewed by the Officer community as not being as relevant to management as much as it was to them.

[3] The ratings are assigned in intervals of .25. For example, a POE "as is" state of management practices in relation to *Communication* might be rated as 3.25 (representing a good management practice with certain aspects moving toward advanced) and management might decide that they would like to improve that rating to 3.75 ("to be" state) based on an identified need for improvement.

The average "as is" rating for the capacity areas under *Operational Management* exceeded 3.50 for all practices with the exception of *Equipment, Tools and Systems.* This capacity area had an average "as is" rating of 3.17, with four of the nine POEs having a rating of 3.00 or lower. This capacity area rated low at many POEs because of the reported reoccurring issues with equipment, such as ion scanners and tough book computers that repeatedly break down and take an excessive amount of time to fix.

4.2 Table 3: Capacities for Improvement

Finally, the "as is" ratings for the practices under *People Management* were the lowest on average. The two lowest areas were *Communication* and *Leadership and Support* (*Communication* was rated the lowest of all practices in the PCC at just 2.75). For *Communication*, four of the nine POE had ratings below 3.00. Also, almost every POE identified *Communication* as an area for focused attention, recognizing that improvements in this area are likely to have positive "spin-offs" in relation to other practices like *Management of Staff Performance, Leadership and Support,* and *Workplace Culture*.

5.0 Observations Based on PCCs Conducted to Date

Based on feedback received to date, the PCC is achieving its objectives, as stated in section 2.0. While the results of each PCC are specific to the POEs visited, it was apparent that common strengths and weaknesses exist within management capabilities of the various POEs visited. Below is a summary of some of the more common and recurring observations. Considering that this is only year two of PCC, effort has been made to keep the comments succinct and to be mindful of the inferences drawn from the observations to date based on the sample size.

Finally, the observations below are not intended to cover each and every capacity area subject to review. In many instances, observations do not necessarily relate to only one capacity area. It should also be noted that opportunities for improvement identified in relation to one capacity area may have a positive effect on other capacity areas.

5.1 People Management

Consistent with the 2012 summary report, the *People Management* capacities continue to be the lowest scoring practices with *Communication* and *Leadership and Support* still representing the lowest. *Management of Staff Performance* and *Workplace Culture* were also rated quite low. It should be noted that the CBSA plans to introduce a new Performance Management Agreement (PMA) model beginning in FY 2014-2015, which may help increase these values going forward. That said the modest increase we saw from 2012 to 2013, in *Management of Staff Performance* could be directly linked to the CBSA mandate that yearly PMAs and mid-year reviews must be held with all staff. Many operations mandated managers to make sure that all staff received a review that was personalized.

5.1.1 The implementation of shift briefings at POEs has been positively received. However management continues to look for ways to improve upon shift briefing effectiveness. Issues such as the following were raised by staff:

- Dissemination of information – Many POEs, especially at the larger land border sites, have multiple staggered shift starting times, and as a result Superintendents need to conduct shift briefings at various times during the day, sometimes to small groups of staff. Not all staff view such discussions (conducted as "quick chats") as legitimate shift briefings.
- Consistency of information – As information often cannot be provided to all staff at one time (as noted), information is disseminated in a variety of ways (including Officer to Officer) and this can negatively impact the consistency of messaging.
- Value of information provided – Particularly at smaller POEs, the value or significance of shift briefing information was raised as an issue. Staff reported that there was not always sufficient relevant information to conduct daily shift briefings.
- Frequency – It was often reported that shift briefings are very manager dependent in both occurrence and the amount of information provided. Some ports distributed CBSA Today to all staff while others did not.
- Geography – Small and remote ports do not always have the option of holding or receiving formal briefings.

Management has implemented a number of initiatives to try to address these issues and make the shift briefings more meaningful (a briefing is typically between five and seven minutes). These include:

- tasking specific Superintendents with the responsibility of developing timely and relevant information for shift briefings;
- establishing meeting minute books;
- making use of notice boards and the POE Management System screens to assist in the dissemination of consistent and timely information; and
- saving briefing material on a shared G-drive for access by Border Services Officers (officer) when they come on shift.

5.1.2 While the PMA process is in place at a POE, management finds it challenging to create value in the process.

PMAs and year-end / mid-year reviews are being completed at POEs. However, while management at some POEs have found ways to enhance the PMA process, many staff still described the performance evaluation process as a "paper-pushing" exercise, with limited opportunity for input and no bearing on advancement or their opportunities.

A number of challenges to conducting a more meaningful PMA process for Officers were identified:

- Superintendents do not always work closely with assigned Officers (due to shift schedules, the manner in which Officers are assigned to Superintendents for review, etc.);
- Superintendents often have a large number of direct reports to assess, and little time is often available to complete such assessments; and
- Acting Superintendents are reluctant to give a poor review as they may be back on the floor with the Officers they are assessing.

Although fewer challenges were noted in relation to the PMA process as it relates to Chiefs and Superintendents, the process was still reported as having limited value.

It was noted that some POEs have begun to encourage two-way dialogue as part of the PMA process. An advanced practice was noted at one POE for the assessment of Chiefs. Chiefs were asked to complete a brief questionnaire identifying their key accomplishments over the past year and asking them what made them most proud as part of their review. This practice enhanced the PMA process as it allowed a richer performance discussion. As part of this POE PCC action plan, it was decided that this process would be rolled out to other staff at additional levels as a means of enhancing the overall PMA process. At another POE, management mandated that managers personalize each PMA to eliminate the "cut and paste" mentality.

On a related note, Officers at a number of POEs advised that they would benefit from additional informal feedback, such as a timely "pat on the back" or constructive feedback as a means of improving future performance.

5.1.3 Superintendents do not necessarily have the training to manage staff performance and in particular to address and correct poor staff performance.

Based on feedback from guided conversations with POE management and the *Capacity Rating Sessions* it was apparent that in general Superintendents would benefit from training in leadership and the management of staff performance. While several POEs noted that Superintendents had received some training in these areas (Canada School of Public Service, skills development for new Superintendents, and Supervisor Development Program through the Royal Canadian Mounted Police), it was suggested that further development of Superintendent competencies would benefit people management at POEs.

This issue is compounded by the fact that at many POEs, a large percentage of Superintendents are working in an acting capacity. While acting assignments create learning opportunities for Officers looking to advance their career, it was apparent that acting Superintendents are less inclined to address difficult staffing situations since they may return to work directly with those staff they previously supervised. The lowest *Leadership and Support* ratings were found at the ports with the highest percentage of acting Superintendents.

On a related note, staff at a number of the POEs suggested that management does not always hold employees accountable for their actions, choosing rather to communicate performance and behaviour issues/concerns to all staff rather than to address them directly with concerned

individuals. Management advised that such issues are addressed directly with those involved, but for obvious reasons they are not able to make this known to all staff.

5.1.4 Both management and Officers recognize the importance of management being available and on the floor, as well as acknowledging that the Superintendents' workload may prevent them from being fully accessible.

Numerous ports identified issues with the requirement for Superintendents to approve seizures prior to any enforcement action being taken. Due to the different procedures for various items, there is some lack of clarity as to whether Officers need to get their Superintendent's permission versus only informing them (except for currency, drugs, and Food Plant and Animal Administrative Monetary Penalty System.

It was noted that management at many POEs have a hard time getting out of the office and onto the floor. All ports had an open door policy but Officers were often looking to see who was in the Superintendent office before asking any questions. This led to Officers seeking advice and guidance from their colleagues rather than their shift Superintendent. This can lead to misinformation becoming the norm.

Some District Director meets with all new recruits when their training starts and stresses the importance of values and ethics in this line of work. A best practice repeatedly observed was management working with all new recruits when they arrived in order to instill a work ethic and convey the importance of the role of an Officer. The new Officer Trainee Induction Program requires that Officers be paired up with a mentor under a defined mentorship program. The integration of new staff was much more effective when a mentorship program was present and in use.

Some Regions had begun a leadership program, which includes managing for results, for Superintendents with five years' experience or less. This type of training, when paired with dealing with difficult situation training, afforded new Superintendents with the skills necessary to become effective leaders.

5.1.5 Strong union – management relations tend to support an enhanced workplace culture.

Management and union representatives working in collaboration to develop, foster, and maintain positive relations helps support a positive workplace culture. At those POEs where union-management relations were reported as good, staff tended to report a more positive work environment, although no advanced practices were identified in relation to this area. Those POEs that reported positive union-management relations made reference to regular meetings between management and union representatives, consultation with union representatives prior to the implementation of new initiatives, advising union representatives before addressing performance issues with employees, and developing action plans and policies for the POE in cooperation with union representatives.

On a related note, with the new Frontier Border collective agreement in place, an opportunity to reopen valuable lines of communication with the union has arisen. Some ports had identified the cancellations of union-management talks as a form of job action related to the stalemate in the contract agreement negotiations.

5.2 Front Line Service

The capacities under the *Front Line Service* pillar continue to be the highest scoring with *Management of External Partnerships* the highest rated capacity. *Enforcement Activities* is a lower rated capacity area under this pillar and it would benefit from a strategic approach.

5.2.1 Management makes concerted efforts to develop collaborative and supportive working relationships with its external partners.

The rating for the *Management of External Partnerships* capacity was the highest among all PCC elements. From the PCC conducted, it was evident that POE management is establishing and maintaining collaborative relationships with external stakeholders at many levels in support of enhanced program delivery. Collaborative working relationships were reported at all levels of management (District Directors, Chiefs, and Superintendents).

POE management is well aware of the importance of information sharing and close interaction with external partners to address emerging threats and to deal with increased volumes of travellers and shipments. It was noted that POE management meets regularly with its key stakeholders – United States Customs and Border Protection, port authorities, law enforcement and other Federal Government Departments. At many locations, POE management reported that they actively participate on a large number of committees with external partners to support the effective coordination of related services and activities (e.g. Chamber of Commerce, Brokers Associations, etc).

5.2.2 Given finite funding and increasing operational pressures, management acknowledged the need to consider a more strategic approach to enforcement.

The PCC looked to ensure that risk-based enforcement priorities were articulated and supported at POE, with activities undertaken in adherence to current policies and procedures.

While funding and operational pressures are a reality, it was apparent that management would benefit from a more strategic approach to enforcement. Such an approach would build short and long term objectives into operational plans in support of specific enforcement activities to maximize the effectiveness of available resources. The action plan developed in support of enhanced enforcement activities at one POE included creating an annual enforcement plan,

providing feedback to staff on enforcement priorities, reviewing progress quarterly, and continuing to highlight significant enforcement results in shift briefings.

5.2.3 Some Officers equate "client service excellence" with the facilitation of clients only and not enforcement.

Management has undertaken activities to enhance client service excellence. Some examples of advanced practices that were identified include: focus group sessions with repeat travellers (at land borders) to create greater awareness of the CBSA mandate, implementing efficiencies to support the issuance of work permits and students visas (where these activities occur frequently), and conducting client exit surveys. The cross training of staff in the three legacy areas (Customs, Immigration, and Agriculture) has also taken place to establish multi-disciplinary Officers capable of working in all three modes. Training of Officers on the Agency's commitment to client service excellence – timely, courteous and professional service – is ongoing.

Despite these various activities, it was apparent from the PCC that some POE staff have a more narrow view of what the Agency is trying to achieve through these efforts. They tend to equate the notion of "client service excellence" with the timely facilitation of travellers and commercial clients. They do not associate "timely, courteous and professional service" with enforcement but instead with no border wait times or client complaints. However, those working on enforcement teams were clear that courteous and professional service applies equally to enforcement as it does to facilitation and both could and should be observed.

5.2.4 Management is working with the National Targeting Center (NTC) to improve the quantity and quality of referrals.

All ports were closing the loop on NTC referrals to improve the process by providing timely and accurate feedback. `

Exams were being acquitted in Integrated Customs Enforcement Systems and the Occurrence Reporting Systems were being utilized when required.

5.2.5 Management has established practical approaches to addressing short and medium-term challenges where limited bilingual resources exist.

A reality at some POEs is that bilingual resources are insufficient to meet language of choice obligations. Despite this reality, various efforts have been made by management to mitigate the impact of these shortcomings. Initiatives put in place to address short-term challenges in this capacity area include: identifying bilingual Officers on shift schedules for the benefit of others that might need their assistance; conducting primary examinations - when needed - via telephone by a bilingual Officer; using placards to notify travelers of bilingual Officers in Primary Inspection Lanes; and using a phrase book to support unilingual Officers. For the medium term, some POEs survey staff to determine language skills availability/interests and make language courses available to identified Officers. Some POEs have developed Officer linguistic profiles up to a BBB level through training available on the self-service portal.

It is also interesting to note that a number of POEs make concerted efforts to accommodate clients that speak other languages. At a number of locations, management has identified POE staff that speak different languages other than English or French. With these language capabilities noted on duty rosters and in other locations to ensure that services can be provided to POE clients in various other languages as needed.

5.3 Operational Management

The capacity areas under the *Operational Management* pillar score consistently well. In many cases *Physical Environment* scored low and the infrastructure costs to fix all problems were not possible at this time. *Equipment, Tools and Systems* was a capacity area that benefitted from quick fix solution and officer involvement.

5.3.1 POE management plans strategically and develops short and long-term solutions to meet service delivery expectations and operational requirements.

The PCC looked at the extent to which POE management conducts strategic planning and regularly analyses operational needs and deficiencies. "As is" scores in this capacity area met or exceeded the CBSA's expectations, with half the POEs scoring 3.75 or higher and no POE scoring below 3.0. It was generally reported that strategic and operational plans were being developed. While the scope of the MPA did not include reviewing strategic and operational plans for consistency or completeness, it was reported that strategic planning included developing operational plans for the POE that link into district and regional plans as well as Operations Branch priorities.

Management advised that annual and, in some cases, semi-annual meetings take place in support of operational planning and that these meetings often involve all levels of management at the POE (District Directors, Chiefs and Superintendents).

5.3.2 Despite the challenges that exist at some POEs, management work with "what they have" and make reasonable efforts to ensure that equipment, tools, systems, and the physical environment at POEs support the efficiency and effectiveness of operations.

For the most part, management ensures that staff understands how to use and maintain the equipment, tools, and systems available to them. Best practices were noted when maintenance and training on certain machines was scheduled and overseen by an Officer. When one identified person was the subject matter expert the equipment tended to be more reliable. The shortcomings in the facilities at several of the land border POEs (and especially the smaller POEs) are an operational reality. Despite the shortcoming, POE management are generally making reasonable efforts to ensure that these have minimal impact on POE operations. The issue of multiple logins required is raised at every POE that was visited. This is a problem that HQ personnel must address as the regions cannot fix for themselves. The overall lower scores on these capacity areas in part reflect the limited opportunities that management have in making significant improvements in these areas. While repairs and retro-fitting of facilities take place, there are constraints (resources, space limitations, etc.).

There are capital plans to replace certain POE structures and housing. As a result of the doubling up initiative current buildings are not always big enough to hold the number of staff working at the POE. Innovative band aid solutions have been installed at POE to make the situation work for now; however, a long term solution needs to be identified.

6.0 Management Capacity Areas Selected for Action Plan Items

POE and regional management are expected to develop stand-alone action plans in response to the PCC conducted. Action plans are to include detailed action items in relation to those practices identified for focused attention. Two yearly follow up reports (Annex B on the Action Plan) are also required but are not part of this report.

An underlying assumption of the PCC process is that improvements to management capabilities can only focus on select areas at any one time. Accordingly, while gaps were often identified in relation to many practices (the “as is” versus “to be” state), POE management was encouraged to keep the practices selected for focused attention to a “reasonable” number. The number of practices selected for focused attention (i.e. included in PCC action plans) was limited to a maximum of six.

More than half of the practices selected for focused attention was under *People Management*. Those selected most often were *Communication* (selected at eight POEs), *Management of Staff Performance* (selected at six POEs), and *Leadership and Support* (selected at five POEs). *Workplace Culture* (selected at four POEs) highlights this pillar. Local management identified these practices as action plan items during the capacity rating sessions.

Under *Front-Line Service*, the most common practice selected for focused attention was *Enforcement Activities* (selected at six POEs). Under *Operational Management*, the most common practice selected for focused attention was *Equipment, Tools and Systems* (selected at five POEs).

7.0 Advanced Practices Identified

Advanced practices were identified at all visits. They correspond to a variety of practices, most commonly *Client Service Excellence*, *Training and Learning*, *Language of Choice,* and *Operational Planning and Monitoring*. While some of these advanced practices are referred to in this report, Annex D presents all 52 of the advanced practices identified through the PCC.

One of the unexpected benefits of the PCC process has been that many of the advanced capacity areas that have been identified are already being shared across POEs. This is due in part to the involvement of the four Regional Executive Directors and district management in the PCC process, the relationships that exist between management at various POEs, and the sharing of the PCC reports and action plans with HQ Vice-Presidents.

8.0 Feedback from Impact Assessments

As part of the PCC process, POE and regional management are asked to assess the effectiveness of their action plans at a one and two year intervals to determine whether identified action items had their desired impact. Based on these assessments, action plans can be modified and extended to ensure that planned impacts have been achieved.

Only six PCC Impact Assessments have been completed to date (as most action plans are still being developed or are underway). While it is still early, the five assessments suggest that action items are resulting in improved management practices and positive sustainable change. However, the assessments also indicate that it takes time to achieve the desired impact, and they stress the importance of maintaining their momentum while continuing to implement the action plan items.

9.0 Going Forward

In light of the highly positive feedback on the PCC, its approach and methodology, it has been decided that it should not only continue but should also be expanded to include all modes and operations. The Operations Branch is therefore expanding the scope to include inland enforcement and headquarters. The 2014 – 2015 PCC schedule will include Inland Enforcement, with Atlantic Region scheduled for November, 2014, and the National Border Operations Center (NBOC) scheduled for January, 2015.

Further to consultation with the regions on the future of the PCC, a name change was proposed from PCC to Management Practices Assessment (MPA). This suggestion was accepted at the Operations Branch Executive Committee (OBEC) in May. A capacity was added for values and ethics under the pillar front-line service in order to gauge port knowledge and to reinforce CBSA core values.

The HQ MPA team will continue to develop the methodology and scoring guides to include other modes and operations, as well as standardize the manner in which MPAs are conducted. This should address concerns heard about consistency in scoring the practices.

The MPA program provides an incredible opportunity to connect with frontline personnel and have a glimpse of the frontline reality. Given the high level of interest for the program by all HQ Branches and the opportunity it affords, a suggestion was made to invite a different HQ Branch Executive for each of the eight MPAs. Given the eight MPAs conducted yearly, the recommendation is to allocate observer seats as follows:

Three (3) seats for Programs and one (1) each for HQ Operations, Corporate Affairs, Human Resources, Comptrollership, and Information, Science and Technology.

Ultimately, the MPA supports continuous improvement, fulfilling the Agency's vision of service excellence, while providing baseline information on POE management practices against which future improvements can be measured.

Annex A: Port of Entry Capacity Check Capacity Areas

Capacity Area	Description
Element 1: People Management *A positive, supportive and respectful workplace exists at the Port of Entry POE*	
Capacity Area	**Description**
Communication	Open and effective information sharing processes exist to support the dissemination of relevant and reliable information to employees, and employees are consulted on matters that affect them.
Management of Staff Performance	Work expectations are defined and communicated to all employees, with performance based feedback provided on a timely and consistent basis, to reinforce positive behaviour and to address ineffective and/or inappropriate behaviour.
Leadership and Support	Management provides employees with the direction, guidance and support needed to perform their duties and to achieve POE objectives, while demonstrating its commitment to the core Agency values.
Training and Learning	Training and learning opportunities are provided to POE staff in support of operational needs and career development.
Workplace Culture	Employees, management and union representatives work in collaboration to develop, foster and maintain positive relations (through recognition and encouragement, trust and respect, and concern for employee well-being).
Element 2: Front-Line Service (Clients and Stakeholders) *The POE provides quality and consistent front-line services in line with client expectations and needs while upholding the safety and security of Canadians.*	
Capacity Area	**Description**
Client Service Excellence	Service excellence (in particular courteous and professional services) and the achievement of service standards are key priorities and managed accordingly, including the manner in which client complaints are addressed.
Language of Choice	Where applicable, members of the public are served in the official language of their choice in an effective and efficient manner.
Enforcement Activities	Enforcement activities are developed and implemented according to risk-based priorities, with activities undertaken in adherence to current policies, procedures and legislation.
Management of External Partnerships	POE staff and management develop, foster and maintain strong and collaborative working relationships with external stakeholders (e.g. Other Government Departments, port authorities, law enforcement, United States Customs Border Protection) to support service delivery and border security.
Element 3: Operational Management *The extent to which POE operations are managed and delivered consistently through an appropriate level of planning and monitoring.*	
Capacity Area	**Description**
Operational Planning and Monitoring	Planning strategically and regularly analyzing operational needs and deficiencies, including resource requirements and allocations, to support the efficiency and effectiveness of operations. Monitoring operations, identifying gaps and adjusting activities as necessary to meet POE operational requirements.
Financial Forecasting	Developing accurate and timely financial forecasts, and monitoring these to ensure they support POE operations.
Equipment, Tools and Systems	Employees have access to the equipment, tools and systems needed to carry out their duties and are knowledgeable regarding their use and application.
Physical Environment	POE facilities support efficient and effective operations, meeting the needs of both clients and employees.
Measuring, Tracking and Reporting	Information tracked on operational activities is accurate and complete and is reported on a timely basis to regional management and Operations Branch.

Annex B: Example of Plateau Statements for the *Communication* capacity area

Capacity area	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Communication *Open and effective information sharing processes exist to support the dissemination of relevant and reliable information to employees, and employees are consulted on matters that affect them.*	Employees are informed of key developments in the Agency (including updates to policies, procedures, legislation, systems), however not always on a timely basis. Communication tends to be downward, with management controlling and limiting information relevant to employees. Port of Entry (POE) level changes are only communicated to employees by management as and when necessary. Employees provide little input into POE level decisions. Employees have little opportunity to influence factors which impact their work or environment.	Employees are informed of developments in the Agency (including updates to policies, procedures, legislation, systems) on a timely basis. While management asks staff for input on decisions affecting their work environment and working arrangements, staff's opportunity to influence decisions that are made is limited. Communication effectiveness is largely dependent on the skills and competencies of individual managers, with communication formats limited to ad hoc discussions and meetings.	Management communicates with employees on a timely basis, using multiple communication formats to increase employee knowledge, awareness and understanding. Management consults with employees on decisions affecting their work environment and working arrangements and considers the input provided when making decisions. Management listens to employees' ideas, concerns and suggestions with respect to improving processes. Management meets regularly with its direct reports.	Collaborative and open dialogue exists between employees and management, with the timely flow of information occurring both horizontally and vertically. Management seeks input from employees and listens to their ideas, concerns and suggestions for achieving results and improving service, and acts upon them whenever possible. Staff committees are in place and are actively engaged in decisions regarding the work environment and working arrangements. Communication approaches include a mix of published materials (in multiple formats), oral presentations, staff meetings and learning events.	Communication is viewed as a shared responsibility between employees and managers at the POE, with open and rapid communication and information flow throughout the POE. Excellent communication skills are considered a critical competency for managers and staff alike. Individuals and teams are challenged to take decisions or make suggestions on any process which would improve client service. Management considers open two-way communication essential to tapping into the vast pool of knowledge and expertise within the employee group.

Annex C: Average Overall Port of Entry Capacity Check Scores

PCC Element	Capacity Area	Halifax Int'l Airport	Lansdowne POE	Ft. Erie District	Pacific Highway District	Windsor Tunnel POE	GTA Air Cargo	Southern Sask. District	Vancouver Metro Marine	Ottawa Int'l Airport	Average Capacity Area
People Mgt	Communication	3.00	3.25	2.00	2.50	2.50	2.50	3.00	3.50	2.75	2.78
	Mgt of Staff Performance	3.50	3.75	2.50	3.00	3.00	3.25	3.25	3.50	3.00	3.19
	Leadership and Support	4.00	2.75	2.00	3.50	2.75	2.50	3.50	3.50	3.25	3.08
	Training and Learning	3.50	3.50	2.75	3.50	3.50	3.75	3.25	3.50	3.75	3.45
	Workplace Culture	3.75	3.75	2.50	3.00	3.50	2.50	3.25	3.25	3.75	3.25
TOTAL People Management		**3.55**	**3.40**	**2.35**	**3.10**	**3.05**	**2.90**	**3.25**	**3.45**	**3.30**	**3.15**
Front Line Service	Client Service Excellence	3.75	4.00	3.25	4.00	3.75	2.75	3.00	3.75	3.50	3.53
	Language of Choice	4.00	4.00	3.50	3.00	3.75	3.75	3.75	4.00	4.00	3.75
	Enforcement Activities	3.00	2.75	3.00	4.00	2.75	3.25	3.00	2.50	3.00	3.03
	Mgt of External Partnerships	4.25	4.25	4.00	4.00	4.25	3.50	3.75	4.00	4.25	4.03
TOTAL Front Line Service		**3.75**	**3.75**	**3.44**	**3.75**	**3.63**	**3.38**	**3.38**	**3.50**	**3.69**	**3.57**
Opera-tional Mgt	Operational Planning and Monitoring	3.25	3.00	4.00	4.00	4.00	3.50	3.25	3.25	3.50	3.53
	Financial Forecasting	4.50	4.00	3.75	4.00	4.25	3.00	2.75	3.75	3.50	3.72
	Equipment, Tools and Systems	3.50	3.75	2.75	2.50	3.25	2.75	3.25	3.00	3.75	3.17
	Physical Environment	4.25	4.00	4.00	3.00	3.25	3.50	3.00	3.00	3.75	3.53
	Measuring, Tracking and Reporting	3.75	4.00	4.00	4.00	4.00	3.75	3.50	3.75	3.75	3.82
TOTAL Operational Management		**3.85**	**3.75**	**3.75**	**3.60**	**3.75**	**3.30**	**3.15**	**3.35**	**3.65**	**3.56**

*** Items highlighted in yellow indicate an Action Plan area of focus.**

Annex D: Advanced Practices Noted

Every Port of Entry (POE) for which a Performance Management Agreement (PMA) has been conducted, they have implemented unique processes or initiatives to support their operations. The following lists some of the advanced practices noted for each of the nine sites:

Halifax International Airport (HSIA)

- POE management has invested in staff training beyond what is mandatory on a national / regional basis, while making significant effort to ensure that Officers are trained in the three legacy areas (Customs, Immigration and Food Plant and Animal (FPA)). Eg. FPA commodity awareness and Administration Monetary Penalty System training was taking place during our visit. Training was also provided in non-core areas such as commercial aircraft examination, roving, internal body carrier/packer, document examination and interview techniques.
- Currently HSIA has a bilingual ratio of greater than 35 percent and provides Officers with access to on-line and phone-in training to maintain their skill levels. All Border Services Officers (Officers) offer a language of choice greeting and have translator pocket cards with basic French if required.
- POE management engaged staff prior to beginning secondary renovations which were undertaken to provide a voluntary compliance area, which should help ease secondary waiting times, and make better use of the secondary area and available equipment.
- A wellness area is available to both staff and Employment Assistance Program (EAP) to provide all staff an area of respite should a stressful event take place.
- All management operate with an open door policy and are clearly visible and approachable in every area of the operation. This is a benefit should a difficult situation arise as they are a source of experience for an Officer and can offer closure to a client.
- The number of complaints received at this POE is almost equal to the number of commendations received. Every complaint is dealt with in a well-documented process and every process begins with a personal call from the Chief.
- HSIA has the highest fluctuations in traveller volume of any tier two airports. To address this seasonal influx, HSIA uses seasonal employees. While hiring these seasonal employees full time is not a fiscally responsible option at this time there is a concerted effort by the region to keep them employed in other capacities when not required at HSIA, and to the extent possible, give them priority in future full time indeterminate appointments.

- Through conscientious budget controls and “Hing” of statutory holidays, overtime has decreased significantly from last fiscal year. HSIA is operating within its allowed budget and the Chief meets the District Director monthly to ensure that an accurate accounting of all fiscal expenditures is delivered.

Lansdowne Port of Entry

- The POE developed an area to practice Primary Inspection Line (PIL) safety training by constructing a replica PIL booth, in an unused area near commercial inspection, for vehicle extraction, Officer safety training, and proper positioning when armed and unarmed Officers work together. The vehicle used during this practice was donated by an external partner.
- All staff make an active language of choice offer to all travellers. In addition to a dedicated bilingual lane when any booth is occupied by a bilingual Officer a window mounted sign is available to identify the language of choice option.
- Lansdowne currently utilizes both seasonal indeterminate and part time Officers in order to meet holiday volume fluctuations and the seasonal operations on Wolfe Island.
- Two staff cross-over days have been chosen for both mandatory training and informal discussions and rotate through the afternoon shift. Participation in the mandatory training day was enhanced by having external partners such as Ontario Provincial Police (OPP), Ministry of Transportation, Inland Enforcement, intelligence, etc. discuss trends and patterns they encounter while performing their duties. This specialized training, provided at no cost, offers real life examples of techniques used during vehicle inspection, interdiction in suspected drinking and driving cases, and updates interview techniques.
- In keeping with their Canada Border Services Agency (CBSA) mandate the budget expenditures at this POE (overtime, salary, and Operational & Maintenance) are well within the 3 percent projection.
- Excellent partnerships exist with all external members including OPP, United States Customs and Border Protection (US CBP), Duty Free management, and the Bridge Authority.

- All staff unilaterally identifies with the relationship between client service excellence and enforcement activities. By offering every traveller the opportunity to talk with a Superintendent after every secondary exam, enforcement and client service is being taken very seriously and should continue to reduce complaints.
- A St-Lawrence District newsletter, produced by the district office, includes news such as; the Customs and Immigration Union corner, recent training activities, significant seizures, upcoming and past community activities and messages from the Director.
- Lansdowne introduced a seven step inspection process for all secondary vehicle exams that has since become the model taught at Rigaud.
- The Region has reinstated a regional leadership program for Superintendents with less than five years' experience, to commence at the end of February 2013, with subject matter to include managing for results and enhancing supervisor skills. Superintendents from all three district ports are scheduled to attend.

Ft. Erie District

- The Refugee Processing Unit (RPU) is able to schedule client arrivals, with the assistance of Non-Government Agencies on both sides of the border which allows them to better assist clients by controlling processing times, and thereby avoiding detention. The RPU group is also asked to provide language services when no traffic source is available.
- Through a cooperative working relationship with the various bussing companies and the Peace Bridge authority, it was possible to develop an accurate method to forecast bus traffic returning from special events in New York State. This ability and sharing of passenger manifest have reduced Border Wait Times (BWT) and allow for optimal staffing levels.
- By analysing historical and tombstone data, the upcoming sporting events schedules, and special event listings, expected traffic volumes are mapped in hourly increments whereby optimal client service can be provided with ideal staffing levels and minimizing overtime usage.
- Management and bilingual staff work collectively through the usage of employer and employee requested shift trades to staff the official language lane for the required hours daily.

Pacific Highway District

- Select Officers were trained by the regional communications unit to provide live radio reports on current BWTs, thus allowing travellers to select and utilize the POE with the lowest wait time.
- Management of external partnerships is at the forefront for all staff. Superintendents and Officers are encouraged to attend joint musters (briefings) and cooperative training sessions, like cell extraction training, with USCBP when staffing levels and workloads allow.
- All new recruits are paired with an Officer in Charge to mentor and field coach after they have been assigned to a Superintendent. Each new recruit also meets one on one with the Chief who outlines expectations and objectives.
- Numerous resources are embedded on site such as labour relations (LR), professional standards, and Regional Intelligence Officers, which greatly assists both management and staff should clarification be required.

Windsor Tunnel POE

- Triple "E" meetings initiative, Employer–Employee–Engagement, was piloted at the Windsor Tunnel operation in April, 2013. The aim is to enhance the Agency's goals and objectives through employee engagement, by front line managers, on a range of topics.
- An erasable white board in the secondary ready room listed all special events happening in Detroit and Michigan area, monthly, that may impact traffic patterns. This colour coded board was installed after a suggestion from an Officer.
- A wellness committee plays a very active part in port operations. There is a dedicated area which was developed with staff input to provide refreshments and information.

Toronto International Airport Air Cargo

- The district management has ensured that the port vehicles provided to perform inspections reflect the need and necessity for the type of exam the Officers are expected to be conducting.
- The District Director meets with the Chiefs weekly and the Chiefs meet with the Superintendents the next day to provide constant and timely communication.
- A registered psychologist and former armed peace Officer were brought in to hold forums on the stresses and responsibilities of being an armed Officer in armed and unarmed environments. This forum, sponsored by local EAP with the support of local management, was appreciated by the staff that attended.
- Most FBs interviewed confirmed that they had a Personal Learning Plan (PLP) and a yearly Employee Performance Management Assessment (EPMA) completed. It was also confirmed that mid-year reviews have been introduced and are now a requirement for all staff.
- All new Superintendents were afforded regionally developed training on how to be competent managers.
- LR are on site and are available to discuss and provide guidance should issues arise.
- The double up day, which occurs once every nine days under the current staff schedule, is being utilized to hold group training as staffing levels are high. This day occurs every nine days under the current Variable Shift Schedule Agreement.
- A bilingual Officer is designated every shift to carry a cellular phone should a language request be needed and they are identified as the bilingual Officer for that shift.

Southern Saskatchewan District

- Information from all shift briefings is stored on a shared drive for staff to review when they have the opportunity. The shift reports are also shared without ports so that enforcement activities can be reviewed and thus assisting with trends analyses.
- A newer, heated garage for traffic inspections was built and can accommodate multiple personal vehicles or even a bus. This gives Officers an environment where they can perform lengthy exams when required.
- All staff have a yearly EPMA and PLP. Mid-year reviews have also been initiated.
- By utilizing the self-service portal the district has been able to afford Officers the time on evening and weekend shifts to enhance their language skills. Some have even attained a BBB language profile.
- Some enforcement and related activities highlights are submitted to local media outlets. The media release helps create awareness of the CBSA's mandate in the community, providing information on traffic volumes, travel tips, and examples of penalties issued (on undeclared items).

Vancouver Metro Marine

- Commercial operations developed detailed Standard Operating Procedures (SOPs) for all Officers working in the area to promote consistency with the processing of entries for the numerous commodities that they routinely clear. These SOPs are accessible on a general shared drive and are regularly updated. This consistency of processing has been appreciated by all clients utilizing the front counter service.
- Metro Marine has developed and maintained bilingual capacity in both the Officers and management cadre. This capacity allows the district to extend client service from general questions to complaints in both official languages. The district also conducts its own official language checks of a bilingual offer being offered by making calls in French to all their published CBSA phone lines.
- The marine enforcement Officers were redeployed to teams so that each team possessed the necessary training and specialization to be able to provide service in all areas of the business.
- A database of examinations was developed and maintained in both the Regional Information Unit and Container Exam Facility for client service purposes. All examinations and client phone calls are tracked for efficiencies and statistical purposes.
- A team mailbox is used at Delta Port to save end of day and flash reports. This allows staff to stay informed and review the material when time permits.

Ottawa International Airport

- Regional Director General writes to every recipient of a letter of compliment and acknowledges their commitment to excellent client service and the ethics that are paramount to the CBSA mandate.
- A “Wall of Fame” was made at Air cargo to identify significant seizures and the Officers involved. These pictures and highlights increase awareness and promote an environment of friendly competition.
- Establishment of minimal staffing requirements in traffic enables Superintendents to staff accordingly while also allowing for better budgetary planning.
- The training package offered to Officers during off seasons and down time is a great way to maintain strong working community.



Agence des services frontaliers du Canada | Canada Border Services Agency



Rapport de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE)



Sommaire des rapports 2013

Préparé par la Direction générale des opérations

Mai 2014

PROTECTION • SERVICE • INTÉGRITÉ



Table des matières

1.0 Introduction 1

2.0 Aperçu des outils et de la méthodologie de L'ACPE 1

3.0 Aperçu des ACPE effectuées.. 3

4.0 Aperçu des cotations de l'état actuel pour 2013 4

5.0 Observations fondées sur les ACPE effectuées à ce jour 5

5.1 Gestion des personnes 6

5.2 Services de première ligne.. 9

5.3 Gestion des opérations.. 12

6.0 Secteurs de capacité de gestion sélectionnés aux fins de l'amélioration 13

7.0 Pratiques avancées signalées 13

8.0 Rétroaction des évaluations des répercussions.. 14

9.0 Aller de l'avant.. 14

Annexe A – Descriptions des domaines de capacité visés par l'Analyse des capacités du point d'entrée 16

Annexe B – Exemple des états de plateau pour la zone de capacité de communication 18

Annexe C : Moyennes générales de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE) pour chaque secteur 19

Annexe D : Pratiques avancées signalées.. 20

1.0 Introduction

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) s'est engagée à être un organisme frontalier intégré reconnu pour l'excellence de ses services au chapitre de la sécurité et de la prospérité du Canada. Pour atteindre ce but, nous avons élaboré et mis en œuvre, en janvier 2012, le concept de l'initiative de l'Analyse des capacités des points d'entrée (ACPE), ainsi que des outils connexes. L'ACPE est un outil axé sur l'avenir conçu pour appuyer des changements durables, tout en ciblant l'amélioration du cadre et les pratiques de gestion globale des capacités de gestion nécessaires à un Point d'entrée (PDE), afin d'appuyer les exigences, les attentes et les priorités courantes et futures en matière de service de l'ASFC. L'ACPE a été élaborée et mise en œuvre conjointement par la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes et la Direction générale des opérations. Le 4 janvier 2013, la Direction des opérations frontalières a assumé l'entière responsabilité du programme de L'ACPE (y compris la planification, la coordination et l'établissement de rapports), lequel sera dirigé et appuyé à tour de rôle par l'un des quatre directeurs exécutifs régionaux :

- Jean-Paul PDErgeron;
- Tony Goeghegan;
- Kim Scoville;
- Norm Sheridan.

L'ACPE fait partie des nombreuses initiatives de la Direction générale des opérations visant à renforcer les opérations de l'ASFC. Parmi les autres initiatives, mentionnons les groupes de travail sur l'amélioration du service, créés pour améliorer l'expérience des voyageurs qui arrivent au Canada, et les évaluations des programmes dans les bureaux (qui remplacent le cadre de surveillance du rendement), destinées à assurer l'intégrité des processus relatifs aux frontières.

Le présent rapport fournit des observations et conclusions générales issues des neuf ACPE effectuées entre janvier et décembre 2013. Il présente également quelques-uns des domaines d'amélioration de la méthodologie qui ont été identifiés. Il a été nécessaire de faire quelques comparaisons par rapport à 2012, celles-ci sont présentées sous forme de tableau. Tous les énoncés, observations et pratiques exemplaires se rapportent à l'année 2013.

2.0 Aperçu des outils et de la méthodologie de L'ACPE

L'outil de vérification ACPE fournit de l'information de base sur les pratiques de gestion d'un PDE, information qui servira à mesurer les améliorations futures. L'ACPE compte deux principaux objectifs :

- aider la direction du PDE et la direction régionale à évaluer les pratiques de gestion adoptées au PDE afin de soutenir la priorité d'excellence des services de l'Agence;
- permettre à la direction du PDE et à la direction régionale de concevoir un cours destiné à améliorer, au besoin, les pratiques des gestionnaires.

L'ACPE étudie les pratiques de gestion par rapport aux trois facettes ci-dessous des opérations des bureaux d'entrée :

1. *gestion des personnes* – la mesure dans laquelle le milieu de travail au PDE est positif, coopératif et respectueux;
2. *les services de première ligne* – la mesure dans laquelle le PDE offre des services de première ligne uniformes et de qualité répondant aux attentes et aux besoins des clients, tout en assurant la sécurité et la sûreté des Canadiens;
3. *la gestion des opérations* – la mesure dans laquelle les opérations du PDE sont gérées et exécutées de façon uniforme grâce à une planification et à une surveillance de niveau approprié.

Au total, 14 secteurs de capacité ont été élaborés afin d'évaluer les pratiques de gestion pour ces trois secteurs. Ils figurent dans le tableau ci-dessous (une description de chaque secteur est fournie à l'Annexe A du présent rapport).

Tableau 1 : Secteurs de capacité de gestion visés par l'évaluation

Gestion de personnes	• Communication • Gestion du rendement du personnel • Leadership et soutien • Formation et apprentissage • Culture du milieu de travail
Service de première ligne	• Excellence du service à la clientèle • Langue choisie • Activités d'exécution de la loi • Gestion des partenariats externes
Gestion des opérations	• Planification et surveillance des opérations • Prévision financières • Matériel, outils et systèmes • Environnement physique • Mesure, suivi et établissement de rapports

Lors de la conception de l'outil de l'ACPE, on a établi des niveaux d'attente ou « énoncés de palier » pour chacun des 14 secteurs de capacité. Ces énoncés de palier correspondent aux différents états d'évolution ou « paliers » des pratiques qu'une ACPE peut déterminer à un PDE[1]. Cinq étapes ont été déterminées pour chaque secteur de capacité. Les cotations possibles vont de un à cinq, dans les catégories suivantes :

[1] Les énoncés de palier de l'ACPE sont de nature progressive et ont été établis en fonction des attentes et des normes de l'ASFC, telles qu'elles sont définies dans les politiques, les procédures et les documents d'autres agences et du gouvernement du Canada (p. ex. le Conseil du Trésor).

1. Ponctuel
2. Variation selon le gestionnaire
3. Saine pratique de gestion
4. Pratique avancée
5. Pratique exceptionnelle

À titre d'exemple pour le lecteur, l'annexe B présente des énoncés de palier établis pour le secteur de capacité *Communications*. Chaque capacité possède ses propres énoncés de palier.

Lors d'une ACPE, l'état « actuel » des pratiques de gestion du PDE est déterminé pour chaque secteur de capacité (par rapport aux énoncés de palier correspondants), ainsi que l'état « désiré » des pratiques de gestion nécessaires pour appuyer l'excellence du service au PDE. Même si des améliorations peuvent être repérées pour certaines pratiques de gestion (ou pour un grand nombre), le principal objectif d'une ACPE est de déterminer les pratiques de gestion que la direction du PDE ou de la région désire améliorer – et ensuite d'établir un plan d'action pour réaliser ces améliorations.

3.0 Aperçu des ACPE effectuées

Depuis l'introduction du concept et des outils de l'ACPE en janvier 2012, 18 ACPE au total ont été effectuées. Les neuf autres ACPE sont prévues d'ici la fin de l'exercice 2014-2015. Les neuf vérifications, menées en 2013, comprenaient cinq postes frontaliers terrestres, trois modes de transport aérien et un mode de transport maritime.

Tableau 2 : Sites où des ACPE ont été effectuées en 2013

Postes frontaliers terrestres	Modes de transport aérien et maritime
PDE de Lansdowne	Aéroport international d'Halifax
District de Fort Érié	Aéroport Lester B. Pearson Fret aérien
District de Pacific Highway	Aéroport international d'Ottawa
PDE du Tunnel Windsor	PDE maritime du Vancouver métropolitain
District du sud de la Saskatchewan	

L'équipe des ACPE de l'administration centrale (AC) effectue chaque évaluation de concert avec les représentants de la Direction générale des opérations, un directeur exécutif ainsi qu'un représentant du directeur exécutif régional. Pour chacune des évaluations, l'équipe a passé deux jours à mener des conversations guidées[2] avec les gestionnaires et les employés des PDE, un autre jour à examiner et à regrouper les renseignements tirés de ces conversations et un dernier jour à tenir une *Séance de cotation des capacités,* au cours de laquelle les capacités de la gestion ont été évaluées avec les gestionnaires des PDE. Au total, 305 gestionnaires et employés ont participé à des conversations guidées dans l'ensemble des neuf ACPE effectuées en 2013.

[2]Les conservations guidées ont eu lieu lors de rencontres individuelles ou en petit groupe avec le directeur de district, le cas échéant, les chefs, les surintendants et les agents des services frontaliers; ces conversations étaient axées sur les pratiques de gestion relatives à chacun des secteurs de capacité de l'ACPE.

Après les visites sur place, l'équipe de l'ACPE a rédigé un rapport résumant les observations sur la « situation actuelle » et les « possibilités » relativement aux pratiques de gestion dans chacun des 14 secteurs de capacité visés par l'évaluation. En outre, une cotation a été établie pour l'état actuel et l'état désiré de la pratique de gestion dans chacun des secteurs de capacité.

4.0 Aperçu des cotations de l'état actuel pour 2013

Dans l'ensemble, les cotations de l'état actuel pour les 14 secteurs de pratiques de gestion dans les neuf PDE ont atteint ou dépassé les attentes de l'ASFC (3,0 et plus) à l'exception des *Communications*. Les renseignements sommaires sur ces cotations sont fournis dans le tableau ci-dessous. Le tableau présente les cotations sur l'état actuel les plus faibles et les plus élevées (pour tout PDE) pour chacun des secteurs de capacité évalués, ainsi que la moyenne des cotations de l'état actuel pour les neuf PDE. Comme le montre le tableau, la moyenne des cotations des états actuels pour les neuf PDE est comprise entre 2,75 (variation selon le gestionnaire) et 4,0 (pratique avancée), alors que la cotation de l'état actuel par secteur de capacité à des PDE particuliers va du niveau faible de 2,00 au niveau élevé de 4,50. Les résultats des PDE individuels visités sont présentés à l'annexe C.

Tableau 3 : Résumé des cotations de l'état actuel par secteur de capacité de gestion[3]

Élément de l'ACPE	Secteur de capacité de gestion	Cote la plus basse	Cote la plus haute	Moyenne des neuf ACPE effectuées
Gestion des personnes	Communications	2,00	3,50	2,78
	Gestion du rendement du personnel	2,50	3,75	3,19
	Leadership et soutien	2,00	4,00	3,08
	Formation et apprentissage	2,75	3,75	3,45
	Culture du milieu de travail	2,50	3,75	3,25
Moyenne pour l'élément				**3,15**
Services de première ligne	Excellence du service à la clientèle	3,00	4,00	3,53
	Langue choisie	3,00	4,00	3,75
	Activités d'exécution de la loi	2,75	4,00	3,03
	Gestion des partenariats externes	3,50	4,25	4,03
Moyenne pour l'élément				**3,57**
Gestion des opérations	Planification et surveillance des opérations	3,00	4,00	3,53
	Prévisions financières	2,75	4,50	3,72
	Matériel, outils et systèmes	2,75	3,75	3,17
	Environnement physique	3,00	4,25	3,53
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,50	4,00	3,82
Moyenne pour l'élément				**3,56**

[3] Les cotations ont été attribuées selon des intervalles de 0,25. Par exemple, l'état actuel de pratiques de gestion d'un BE relativement aux Communications peut recevoir la cote 3,25 (ce qui représente une bonne pratique de gestion avec certains aspects pointant vers avancés), et la direction peut décider qu'elle aimerait porter cette cote à 3,75 (état désiré) en fonction d'un besoin déterminé d'amélioration.

4.1 Points saillants du tableau 3 - Points fort

Les cotations de l'état actuel pour les secteurs de capacité des *Services de première ligne* sont les plus élevées en moyenne. En particulier, la *Gestion des partenariats externes* a eu la cotation globale la plus élevée, soit 4,0. La plupart des autres secteurs de capacité sous les *Services de première ligne* ont aussi obtenu des cotations passablement bonnes (supérieures à 3,50) à l'exception d'*Activités d'exécution de la loi,* secteur qui constitue un élément du plan d'action ou qui nécessite une attention particulière dans plus de 50 pourcent des PDE. L'exécution de la loi a été régulièrement considérée par la communauté des agents comme n'étant pas pertinente pour la direction autant que cela ne l'était pas pour eux.

Les cotations de l'état actuel pour les secteurs de capacité de la *Gestion des personnes* sont les plus faibles en moyenne. Les deux secteurs les plus faibles sont *Communications* et *Leadership et soutien* (*les Communications* ont obtenu la cotation la plus faible de tous les secteurs de capacité visés par l'ACPE, soit seulement 2,75). En ce qui a trait aux *Communications*, quatre des neuf PDE ont obtenu des cotations inférieures à 3,00. De plus, presque tous les PDE ont indiqué que les *Communications* étaient un secteur qui nécessitait une attention particulière, reconnaissant que des améliorations dans ce secteur devraient avoir des « retombées » par rapport à d'autres secteurs de capacité comme *Gestion du rendement du personnel, Leadership* et *soutien, et Culture du milieu de travail*.

4.2 Points saillants du tableau 3 - Points fort

Finalement, la cotation moyenne de l'état actuel pour le secteur de capacité *Gestion des opérations* a été supérieure à 3,5 pour tous les secteurs de capacité, à l'exception de *Matériel, outils et systèmes.* Ce secteur de capacité a obtenu une cotation moyenne de l'état actuel de 3,17; quatre des neuf PDE ayant une cotation égale ou inférieure à 3,00. Ce secteur de capacité a obtenu une cote faible à plusieurs PDE, en raison de problèmes récurrents signalés d'équipement, comme les appareils de détection « Ion scan » et les ordinateurs « *Tough book* » qui sont en panne régulièrement et exigent beaucoup de temps à réparer.

5.0 Observations fondées sur les ACPE effectuées à ce jour

Selon la rétroaction obtenue à ce jour, L'ACPE atteint ses deux principaux objectifs, comme indiqué à la section 2.0. Même si les résultats de chaque ACPE sont propres à chaque PDE visité, des points forts et des points faibles se dégagent dans les capacités de gestion des divers PDE visités. Vous trouverez ci-après un résumé de plusieurs des observations les plus communes et récurrentes. Étant donné qu'il s'agit seulement la deuxième année de l'ACPE, des efforts ont été déployés pour que les commentaires soient succincts et que l'on soit attentif aux conclusions tirées des observations jusqu'à maintenant fondées sur la taille de l'échantillon.

Pour finir, les observations ci-après ne sont pas conçues pour couvrir tous les secteurs de capacité visés par l'examen. Dans de nombreux cas, les observations n'ont pas nécessairement trait à un seul secteur de capacité. Il est aussi à noter que les possibilités d'amélioration signalées relativement à un secteur de capacité peuvent avoir un effet positif sur d'autres secteurs de capacité.

5.1 Gestion des personnes

Cohérent avec le rapport sommaire de 2012, la capacité Gestion des personnes est de nouveau la capacité ayant obtenu la cotation la plus faible, les *Communications* et le *Leadership et soutien* obtenant encore une fois les cotations les plus faibles. *La Gestion du rendement du personnel* et la *Culture du milieu de travail* ont également obtenu des cotations passablement faibles. Il convient aussi de noter que l'ASFC prévoit introduire un nouveau modèle du plan de gestion du rendement (PGR) au début de l'exercice 2014-2015, lequel pourrait aider à augmenter ces valeurs à l'avenir. Cela dit, l'augmentation modeste que nous avons connue de 2012 à 2013, dans la *Gestion du rendement du personnel* pourrait être directement liée à la partie du mandat de l'ASFC selon laquelle les ententes annuelles de gestion du rendement et les évaluations de mi-exercice doivent être faites pour l'ensemble du personnel. De nombreux secteurs d'opérations ont demandé aux gestionnaires de s'assurer que tous les employés reçoivent une évaluation personnalisée.

5.1.1 La mise en œuvre des séances d'information entre les quarts de travail dans les PDE a été favorablement accueillie. Toutefois, la direction continue de chercher des façons d'améliorer l'efficacité de ces séances. Questions telles que les suivantes ont été soulevées par le personnel :

- Diffusion de l'information – de nombreux PDE (en particulier les PDE aux postes frontaliers les plus importants) ont des quarts à horaires décalés et, par conséquent, les surintendants doivent organiser des séances d'information entre les quarts à divers moments de la journée avec parfois de petits groupes d'employés. Ce ne sont pas tous les employés qui estiment que de telles discussions (sous la forme de « brèves discussions ») sont des séances d'information légitimes.
- Cohérence de l'information – étant donné que l'information peut souvent ne pas être donnée à tout le personnel en même temps (comme mentionné), l'information est diffusée de diverses façons (y compris d'agent à agent), et cela peut avoir une incidence négative sur la cohérence du message.
- Valeur de l'information fournie – en particulier dans les PDE plus petits, la valeur ou l'importance de l'information des séances d'information entre les quarts a été mentionnée comme étant un problème. Le personnel a signalé qu'il n'y avait pas toujours suffisamment d'informations pertinentes pour procéder à des séances d'information quotidiennes entre les quarts.
- Fréquence – on a souvent mentionné que les séances d'information entre les quarts dépendaient largement des gestionnaires, à la fois pour ce qui est de la fréquence et de la quantité d'information fournie. Dans certains PDE, on a distribué le bulletin l'ASFC aujourd'hui à tous les employés, alors que dans d'autres PDE, on ne l'a pas fait.

La direction a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à essayer de traiter ces questions et à rendre les séances d'information entre les quarts plus utiles (une séance d'information dure habituellement de cinq à sept minutes). Les voici :

- demander à des surintendants précis de se charger d'élaborer une information opportune et pertinente pour les séances d'information entre les quarts;

- établir un registre des procès-verbaux des réunions;
- faire usage des panneaux d'affichage et des écrans du Système de gestion des PDE pour aider à la diffusion d'une information cohérente et opportune;
- enregistrer les documents des séances d'information sur un lecteur G partagé pour que les agents des services frontaliers (agent) puissent y avoir accès lorsqu'ils effectuent leur quart de travail.

5.1.2 Malgré la mise en place du processus des PGR, dans les PDE, la direction estime qu'il est difficile de valoriser le processus.

Le processus des PGR et les évaluations de fin d'exercice et de mi-exercice sont exécutés dans les PDE. Cependant, alors que la direction de plusieurs PDE a trouvé des moyens d'améliorer le processus PGR, bon nombre d'employés ont décrit le processus d'évaluation du rendement comme un exercice de « paperasserie », comportant peu de possibilités de formuler des commentaires et n'ayant aucune portée sur leur avancement ou sur les possibilités offertes.

Plusieurs défis ont été cernés pour appliquer un processus PGR plus constructif pour les agents :

- les surintendants ne coopèrent pas toujours étroitement avec les agents désignés (en raison des horaires de quart de travail, de la manière dont les agents sont affectés aux surintendants, etc.);
- les surintendants ont toujours un grand nombre d'employés sous responsabilité directe à évaluer et disposent souvent de peu de temps pour mener à bien ces évaluations;
- les surintendants par intérim sont réticents à fournir une mauvaise critique, car ils pourraient travailler de nouveau sur le terrain avec les agents qu'ils évaluent.

Même si moins de difficultés ont été signalées relativement au processus PGR en ce qui a trait aux chefs et aux surintendants, le processus est toujours noté comme ayant une valeur limitée.

On a mentionné que plusieurs PDE ont commencé à encourager le dialogue bilatéral dans le cadre du processus PGR. Une pratique avancée a été notée à un des PDE pour ce qui est de l'évaluation des chefs. On a demandé aux chefs de remplir un bref questionnaire dans lequel ils indiquaient leurs principales réalisations au cours de l'année précédente ainsi que ce dont ils étaient les plus fiers. Cette pratique a renforcé le processus PGR en permettant une discussion sur le rendement plus soutenue. Dans le cadre du plan d'action ACPE de ce PDE, il a été décidé que ce processus serait appliqué à d'autres employés à d'autres niveaux, afin de renforcer le processus PGR global. À un autre PDE, la direction a demandé aux gestionnaires de personnaliser chaque PGR afin d'éliminer le procédé de « couper-coller ».

Dans le même ordre d'idées, des agents de plusieurs PDE ont été informés qu'ils bénéficieraient d'une rétroaction informelle supplémentaire, comme une « tape sur l'épaule » en temps opportun ou d’une rétroaction constructive, pour améliorer le rendement futur.

5.1.3 Les surintendants n'ont pas nécessairement la formation nécessaire pour gérer le rendement du personnel et, en particulier, pour traiter le rendement insatisfaisant du personnel et y remédier.

Selon la rétroaction obtenue des conversations guidées avec la direction des PDE et les *Séances de cotation de la capacité*, il apparaît, de façon générale, que les surintendants tireraient profit d'une formation en leadership et en gestion du rendement du personnel. Même si plusieurs PDE ont signalé que des surintendants avaient reçu une certaine formation dans ces secteurs (École de la fonction publique du Canada, perfectionnement des compétences pour les nouveaux surintendants, et Programme de perfectionnement des superviseurs de la Gendarmerie royale du Canada), on a suggéré que le perfectionnement futur des compétences des surintendants profiterait à la gestion des personnes dans les PDE.

À cela s'ajoute le fait que dans de nombreux PDE, un fort pourcentage de surintendants travaillent à titre intérimaire. Même si les affectations intérimaires créent des occasions d'apprentissage pour les agents qui souhaitent progresser dans leur carrière, il est évident que les surintendants intérimaires sont moins enclins à traiter les situations de dotation difficiles, sachant qu'ils peuvent retourner travailler directement avec les employés qu'ils ont supervisés. Les cotations les plus faibles pour ce qui est de *Leadership et soutien* ont été obtenues par les PDE présentant le pourcentage le plus élevé de surintendants intérimaires.

Dans le même ordre d'idées, les employés dans plusieurs PDE visités ont suggéré que la direction ne tenait pas toujours les employés responsables de leurs actions, en choisissant plutôt de communiquer les problèmes ou les préoccupations liés au rendement et au comportement à tout le personnel plutôt qu'en traitant directement avec les personnes concernées. La direction a fait savoir que de telles questions sont traitées directement avec les personnes concernées mais que, pour des raisons évidentes, ils ne peuvent pas le faire savoir à l'ensemble du personnel.

5.1.4 Les agents et les gestionnaires reconnaissent l'importance que ces derniers soient accessibles sur le terrain, mais admettent en même temps que la charge de travail des surintendants peut limiter leur disponibilité.

De nombreux PDE ont signalé des problèmes relativement à l'obligation pour les surintendants d'approuver les saisies avant que toute mesure d'exécution de la loi ne soit prise. En raison des diverses procédures relatives aux saisies d'articles variés, il n'est pas évident de savoir si les agents doivent demander l'autorisation à leurs surintendants, ou simplement les informer (sauf pour ce qui est des espèces, de la drogue, des aliments, végétaux et animaux et du Régime de sanctions administratives pécuniaires.

On a noté que la direction de nombreux PDE a du mal à sortir du bureau pour aller sur le terrain. Tous les bureaux ont une politique de porte ouverte, mais les agents regardent souvent dans le bureau du surintendant pour savoir qui y est avant de poser des questions. Cela fait en sorte que les agents demandent des conseils à leurs collègues plutôt que de consulter leur surintendant du quart de travail. Par conséquent, des renseignements erronés peuvent devenir la norme.

Certains directeurs de district rencontrent chaque nouvelle recrue au début de sa formation et insistent sur l'importance des valeurs et de l'éthique dans ce genre de travail. Une pratique exemplaire observée à plusieurs reprises consistait dans le fait que la direction travaillait avec chaque nouvelle recrue à son arrivée, pour lui inculquer une éthique de travail et lui transmettre l'importance du rôle de l'agent. Le nouveau Programme de formation de base des agents exige que les agents soient jumelés à un mentor, et ce, dans le cadre d'un programme de mentorat bien défini. L'intégration de nouveaux agents est beaucoup plus efficace quand un programme de mentorat est présent et en cours.

Certaines régions avaient entrepris un programme de leadership, qui comprenait la gestion fondée sur les résultats pour les surintendants dont l'expérience était de cinq ans ou moins. Ce type de formation, lorsqu'il est associé à une formation sur la manière de traiter les situations difficiles, offre la possibilité aux nouveaux surintendants de posséder les compétences nécessaires pour devenir des leaders efficaces.

5.1.5 De solides relations entre le syndicat et la direction tendent à favoriser une culture du milieu de travail renforcée.

Les représentants de la direction et du syndicat qui coopèrent en vue d'établir, d'encourager et de maintenir des relations positives aident à favoriser une culture positive du milieu de travail. Dans les PDE où les relations entre le syndicat et la direction ont été signalées comme bonnes, le personnel tendait à mentionner un environnement de travail plus positif. Même si aucune pratique avancée n'a été mentionnée relativement à ce secteur de gestion des PDE, les PDE qui ont fait état de relations positives entre le syndicat et la direction faisaient référence à des réunions régulières entre les représentants de la direction et du syndicat, à des consultations avec les représentants du syndicat avant la mise en œuvre de nouvelles initiatives, à la notification des représentants syndicaux avant de traiter des problèmes de rendement avec les employés et à l'élaboration de plans d'action et de politiques pour le PDE en coopération avec les représentants syndicaux.

Dans le même ordre d'idées, maintenant que la nouvelle entente collective du groupe des Services frontaliers est en place, il est possible de rouvrir de précieuses lignes de communication avec le syndicat. Certains bureaux ont indiqué que l'annulation des négociations patronales-syndicales était une forme de moyen de pression relié à l'impasse dans les négociations de l'entente contractuelle.

5.2 Services de première ligne

5.2.1 La direction fait des efforts concertés pour élaborer des relations de travail favorisant la collaboration et le soutien avec ses partenaires externes.

La cotation pour la *Gestion des partenariats externes* a été la plus élevée parmi tous les secteurs de capacité de l'ACPE. D'après les ACPE effectuées, il est évident que la direction des PDE établit et maintien des relations de collaboration avec les intervenants externes à de nombreux niveaux à l'appui de la prestation de programmes renforcés. Des relations de travail fondées sur

la collaboration ont été signalées à tous les niveaux de gestion (Directeurs de district, chefs, surintendants).
La direction des PDE est aussi bien informée de l'importance de l'échange de renseignements et d'une interaction étroite avec les partenaires externes pour traiter les menaces émergentes et les volumes accrus de voyageurs et d'expéditions. On a noté que la direction des PDE se réunit régulièrement avec ses principaux intervenants – le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis, les autorités des bureaux, les organismes d'application de la loi et d'autres ministères du gouvernement fédéral. Dans de nombreux emplacements, la direction des PDE a signalé qu'elle participait activement à un grand nombre de comités avec des partenaires externes afin d'appuyer la coordination efficace des services et des activités connexes (p. ex. les chambres de commerce, les associations de courtiers, etc.).

5.2.2 Compte tenu du financement restreint et des contraintes opérationnelles croissantes, la direction a reconnu la nécessité d'envisager une approche d'exécution plus stratégique.

L'ACPE a cherché à veiller à ce que les priorités en matière d'exécution axées sur le risque soient articulées et bénéficient d'un soutien dans les PDE, les activités étant entreprises conformément aux politiques et procédures courantes.

Alors que les contraintes opérationnelles et de financement sont une réalité, il est évident que la direction tirerait profit d'une approche plus stratégique à l'égard de l'exécution. Une telle approche comprendrait l'élaboration d'objectifs à court et long termes dans les plans opérationnels à l'appui d'activités d'exécution de la loi précises visant à maximiser l'efficacité des ressources disponibles. Le plan d'action élaboré à l'appui des activités d'exécution de la loi renforcé dans un PDE comprenait la création d'un plan d'exécution annuel, la communication de rétroaction au personnel sur les priorités en matière d'exécution, l'examen des progrès réalisés chaque trimestre et la poursuite de la mise en évidence des résultats d'exécution importants durant les séances d'information des quarts.

5.2.3 Certains agents associent « l'excellence en matière de services à la clientèle » à la facilitation des clients uniquement et non à l'exécution.

La direction a entrepris des activités visant à améliorer l'excellence du service à la clientèle. Parmi certaines des pratiques avancées qui ont été signalées, mentionnons entre autres les suivantes : les séances de groupe de réflexion avec des voyageurs fréquents (aux postes frontaliers terrestres) afin de mieux faire connaître le mandat de l'ASFC, la mise en œuvre des mesures de soutien à la délivrance des permis de travail et des visas d'étudiant (où ces activités sont fréquentes) et la conduite de sondages auprès des clients. La formation croisée du personnel

dans les trois organismes d'origine (Douanes, Immigration et Agriculture) a aussi eu lieu afin de former des agents pluridisciplinaires qui sont aptes à travailler dans les trois modes. La formation d'agents relativement à l'engagement pris par l'Agence à l'égard de l'excellence du service à la clientèle – service professionnel, courtois et en temps opportun – se poursuit.
Malgré ces diverses activités, il est clair, à partir des ACPE effectuées, que certains employés des PDE ont une idée plus limitée de ce que l'Agence tente de faire au moyen de ces activités. Ils tendent à confondre la notion « d'excellence du service à la clientèle » avec la facilitation en temps opportun visant les voyageurs et les clients commerciaux. Ils n'associent pas « service professionnel, courtois et en temps opportun » à l'exécution de la loi, mais l'associent plutôt à « aucun temps d'attente à la frontière ou à aucune plainte des clients ». Cependant, ceux qui font partie d'équipes d'exécution ont été clairs, à savoir que le service courtois et professionnel s'applique de manière égale à l'exécution et à la facilitation, et que ces deux aspects peuvent et doivent être observés.

5.2.4 La direction travaille avec le Centre national de ciblage (CNC) pour améliorer la quantité et la qualité des références.

Tous les PDE en étaient à fermer la boucle des références du CNC en vue d'améliorer le processus, en fournissant une rétroaction exacte et en temps opportun.

Des examens ont été effectués à l'aide du Système intégré d'exécution des douanes, et le Système de rapport d'événement a été utilisé au besoin.

5.2.5 La direction a défini des approches pratiques pour traiter les défis à court et à moyen termes lorsqu'il y a peu de ressources bilingues.

En réalité, dans certains PDE, les ressources bilingues sont insuffisantes pour s'acquitter des obligations en matière de langue de choix. Malgré cela, divers efforts ont été entrepris par la direction pour atténuer les répercussions de ces lacunes. Les initiatives mises en place pour traiter les défis à court terme dans ce secteur de capacité comprennent les activités suivantes : signaler les agents bilingues qui travaillent par quarts pour que ceux qui pourraient avoir besoin de leur aide puissent en profiter, procéder à des examens primaires – au besoin – par téléphone avec l'aide d'un agent bilingue, utiliser des panneaux pour informer les voyageurs qu'il y a des agents bilingues à la ligne d'inspection primaire, et utiliser un guide de conversation pour aider les agents unilingues. Pour le moyen terme, certains PDE enquêtent sur le personnel pour déterminer la disponibilité et l'intérêt en matière de compétences linguistiques, et offrir des cours de langue aux agents visés. Certains PDE ont élaboré des profils linguistiques des agents jusqu'au niveau BBB au moyen d'une formation offerte sur le portail libre-service.

Il est aussi intéressant de noter que plusieurs PDE font des efforts concertés pour aider les clients qui parlent d'autres langues. Dans plusieurs emplacements, la direction a identifié les membres du personnel des PDE qui parlent des langues autres que le français ou l'anglais, ces capacités linguistiques étant signalées sur les tableaux de service et dans d'autres emplacements afin de

veiller à ce que les services puissent être fournis aux clients des PDE dans diverses autres langues, selon les besoins.

5.3 Gestion des opérations

5.3.1 La Direction des PDE planifie de façon stratégique et élabore des solutions à court et long termes pour satisfaire aux attentes en matière de prestation des services et respecter les exigences opérationnelles.

L'ACPE a étudié dans quelle mesure la direction des PDE procède à une planification stratégique et analyse régulièrement les besoins et lacunes opérationnels. Les cotations de l'état actuel dans ce secteur de capacité ont satisfait ou dépassé les attentes de l'ASFC, la moitié des PDE ayant une cote de 3,75 ou plus, et aucun PDE n'ayant une cote inférieure à 3,0. Il a été généralement mentionné que les plans stratégiques et opérationnels étaient en cours d'élaboration. Même si la portée de L'ACPE ne comprenait pas l'examen des plans stratégiques et opérationnels pour en vérifier la cohérence ou l'intégrité, il a été signalé que la planification stratégique comprenait l'élaboration de plans opérationnels pour les PDE qui établissent des liens avec les plans des districts et des régions ainsi qu'avec les priorités de la Direction générale des opérations.

La direction a informé que des réunions annuelles et, dans certains cas, semestrielles ont lieu à l'appui de la planification opérationnelle et que ces réunions incluent souvent tous les niveaux de direction au PDE (directeurs de district, chefs et surintendants).

5.3.2 Malgré les défis qui existent dans certains PDE, la direction travaille avec « ce qu'elle a » et fait des efforts raisonnables pour veiller à ce que l'équipement, les outils et les systèmes et l'environnement physique dans les PDE favorisent l'efficience et l'efficacité des opérations.

Dans la plupart des cas, la direction veille à ce que le personnel sache comment utiliser et entretenir l'équipement, les outils et les systèmes mis à leur disposition. Des pratiques exemplaires ont été relevées lorsque l'entretien et de la formation concernant certaines machines ont été programmées et supervisées par un agent. Si une personne est affectée à cette tâche, l'équipement a tendance à être plus fiable. Les lacunes dans les installations à plusieurs des PDE de la frontière terrestre (et particulièrement dans les PDE plus petits) sont une réalité opérationnelle. Malgré ces lacunes, la Direction des PDE fait généralement des efforts raisonnables pour veiller à ce qu'ils aient une incidence minimale sur les opérations des PDE. Le problème des multiples connexions requises a été soulevé à chaque PDE visité. C'est là un problème que le personnel de l'AC doit régler, puisque les régions ne peuvent pas le régler elles-mêmes. Les cotes généralement plus faibles de ces secteurs de capacité reflètent en partie les occasions limitées que la direction a pour apporter des améliorations importantes dans ces secteurs. Même si des réparations et des réaménagements des installations ont lieu, il y a des contraintes (ressources, espace limité, etc.).

Il existe des plans d'immobilisations visant à remplacer certaines structures et installations des PDE. À la suite de l'initiative de jumelage, les édifices actuels ne sont pas toujours assez

grands pour contenir le nombre d'employés travaillant à un PDE. Dans les PDE concernés, on a eu recours à des solutions de fortune innovatrices pour leur permettre de fonctionner pour le moment; toutefois, on doit trouver une solution à long terme.

6.0 Secteurs de capacité de gestion sélectionnés aux fins de l'amélioration

La direction des PDE et des régions est tenue d'élaborer des plans d'action autonomes à la suite des ACPE effectuées. Les plans d'action doivent comprendre des points de suivi détaillés relatifs aux secteurs de capacité signalés comme nécessitant une attention particulière. Au moment du présent rapport, les plans d'action menés cette année par sept des neuf ACPE avaient été présentés. Les deux autres sont en cours d'élaboration par la direction des PDE.

Une hypothèse de base du processus de l'ACPE est que les améliorations apportées aux capacités de gestion peuvent seulement être axées sur des secteurs sélectionnés à un moment donné. Par conséquent, alors que des lacunes ont souvent été signalées relativement à de nombreux secteurs de capacité (état actuel par rapport à état futur), la direction des PDE a été encouragée à conserver un nombre « raisonnable » de secteurs de capacité choisis pour leur accorder pour une attention particulière. Il y a huit secteurs de capacité qui ont été signalés comme comportant des lacunes. Cependant, dans tous les cas, le nombre de secteurs de capacité ciblés pour qu'on leur accorde une attention particulière (y compris dans les plans d'action de l'ACPE) a été limité à un maximum de six secteurs.

Plus de la moitié des secteurs de capacité sélectionnés relèvent de la Gestion des personnes. Les secteurs les plus souvent choisis sont les *Communications* (sélectionné à huit PDE), la *Gestion du rendement du personnel* (sélectionné à six PDE) et le *Leadership et soutien* (sélectionné à cinq PDE). *La Culture du milieu de travail* (sélectionné à quatre PDE) met en évidence ce pilier. La direction locale a signalé ces secteurs de capacité en tant qu'éléments du plan d'action au cours des séances d'évaluation des capacités.

En ce qui concerne les *Services de première ligne*, le secteur de capacité le plus souvent sélectionné est les *Activités d'exécution de la loi* (sélectionnées à six PDE). Pour ce qui est de la *Gestion des opérations*, le secteur de capacité le plus souvent ciblé est *Matériel, outils et systèmes* (sélectionné à cinq PDE).

7.0 Pratiques avancées signalées

Des pratiques avancées ont été signalées dans tous les PDE visités. Elles correspondent à divers secteurs de capacité, les plus courants étant : *Excellence du service à la clientèle*, *Formation et apprentissage*, *Langue de choix* et *Planification et surveillance des opérations*. Même si plusieurs de ces pratiques avancées sont mentionnées dans le présent rapport, l'annexe D présente les 52 pratiques avancées signalées par suite de l'ACPE.

Un des avantages inattendus du processus de L'ACPE a été qu'un grand nombre des pratiques avancées signalées ont déjà été diffusées dans l'ensemble des PDE. Cela est dû en partie à la participation des quatre directeurs exécutifs régionaux et gestionnaires de district au processus de

l'ACPE, aux relations qui existent entre les membres de la direction à divers PDE et à la communication des rapports et des plans d'action issus de l'ACPE aux vice-présidents de l'AC.

8.0 Rétroaction des évaluations des répercussions

Dans le cadre du processus de l'ACPE, il est demandé à la direction des PDE et des régions d'évaluer l'efficacité des plans d'action – une fois terminés – afin de déterminer si les points de suivi signalés ont eu la répercussion désirée. À partir de ces évaluations, les plans d'action peuvent être modifiés et élargis afin de veiller à ce que les répercussions prévues aient eu lieu.

Seules trois évaluations des répercussions de l'ACPE ont été terminées à ce jour (étant donné que la plupart des plans d'action sont toujours en cours d'élaboration). Même s'il est toujours tôt, les trois évaluations suggèrent que les points de suivi entraînent de meilleures pratiques de gestion et un changement durable positif. Cependant, les évaluations indiquent également qu'il faut du temps pour obtenir les répercussions désirées, et elles mettent en évidence l'importance de continuer à mettre en œuvre les éléments du plan d'action.

9.0 Aller de l'avant

Compte tenu des commentaires très positifs à l'égard de l'ACPE et de son approche et sa méthodologie, nous avons convenu de la poursuivre et de l'élargir pour inclure tous les modes et les opérations. La Direction générale des opérations envisage d'élargir le recours à l'approche et au processus de l'ACPE à d'autres secteurs opérationnels, comme l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs et l'AC. Le calendrier pour l'APG 2014-2015 comprendra l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs, avec la région de l'Atlantique qui est céduler en novembre 2014 et le centre national des opérations frontaliers qui est céduler pour janvier 2015.

Suite aux consultations avec les régions sur le futur de l'ACPE, un changement de nom a été proposé soit d'ACPE à l'Analyse des pratiques en matière de gestion (APG). Cette suggestion a été acceptée par le comité haute direction – direction générale des opérations en mai 2014.

L'AC continuera d'élaborer la méthode et les guides de notation pour ajouter d'autres modes et installations et de normaliser la manière dont les APG sont effectuées. Cela devrait donner suite aux préoccupations soulevées concernant l'uniformité des pratiques en matière de notation.

Le programme des APG représente une occasion inestimable d'établir des rapports avec le personnel de première ligne et de se faire une idée de la réalité à la frontière. Étant donné que le programme suscite un grand intérêt au sein des directions générales et afin de profiter de l'occasion offerte, il a été suggéré d'inviter un cadre supérieur à l'AC à participer à chacune des APG. La recommandation est de répartir les sièges d'observateurs comme suit :

Trois places à la Direction générale des programmes, et une place chacune aux directions générales restantes, à savoir la Direction générale des opérations, la Direction générale des services intégrés, la Direction générale des ressources humaines, la Direction générale du contrôle, et la Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie.

Finalement, l'APG soutient l'amélioration continue, l'accomplissement de la vision de l'agence de l'excellence du service, tout en fournissant des informations de base sur les pratiques de gestion au PDE en vertu desquelles les améliorations futures peuvent être mesurées.

Annexe A – Descriptions des domaines de capacité visés par l'Analyse des capacités du point d'entrée

Élément 1 : Gestion des personnes *L'environnement de travail au point d'entrée (PDE) est positif, coopératif et respectueux.*	
Domaine de capacité	**Description**
Communication	On a adopté un processus ouvert et efficace de mise en commun de l'information pour assurer la diffusion de renseignements pertinents et fiables et les employés sont consultés lorsque les questions soulevées les touchent.
Gestion du rendement du personnel	Les attentes professionnelles sont définis et communiquées à tous les employés, avec de la rétroaction axée sur le rendement fournie en temps opportun et de façon uniforme, afin de renforcer le comportement positif et d'aborder le comportement inefficace ou inapproprié.
Leadership et soutien	La direction fournit une orientation, des conseils et le soutien nécessaires aux employés afin qu'ils puissent exercer leurs fonctions et atteindre les objectifs du PDE, tout en démontrant son engagement aux valeurs fondamentales de l'Agence.
Formation et apprentissage	Des possibilités de formation et d'apprentissage sont offertes aux membres du personnel du PDE afin d'appuyer leur perfectionnement professionnel et les besoins opérationnels.
Culture du milieu de travail	Les employés, la direction et les représentants syndicaux travaillent en collaboration afin d'établir, de favoriser et d'entretenir des relations positives (par la reconnaissance et les encouragements, la confiance et le respect, et en se préoccupant du bien-être des employés).
Élément 2 : Services de première ligne (clients et intervenants) *Le PDE offre des services de première ligne de qualité et uniformes conformément aux attentes et aux besoins des clients, tout en maintenant la sécurité et la protection des Canadiens.*	
Domaine de capacité	**Description**
Excellence des services à la clientèle	L'excellence des services (en particulier, des services courtois et professionnels) et le respect des normes de service constituent des priorités de premier plan qui sont gérées en conséquence, y compris la manière dont les plaintes des clients sont résolues.
Langue choisie	Les membres du public sont servis de façon efficace et efficiente dans la langue officielle de leur choix, le cas échéant.
Activités d'exécution de la loi	Les activités d'exécution de la loi sont développées et mises en œuvre en fonction des priorités axées sur les risques, les activités étant réalisées conformément aux politiques, aux procédures et aux lois en vigueur.

Gestion des partenariats externes	Le personnel et la direction du PDE établissent, encouragent et entretiennent des relations de travail solides fondées sur la collaboration avec les intervenants externes (p. ex., autres ministères, administrations portuaires, services de police, service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis afin d'appuyer la prestation des services et la sécurité à la frontière.

Élément 3 : Gestion et contrôle des opérations *La mesure dans laquelle les opérations des points d'entrée sont gérées et exécutées de façon uniforme par une planification et une surveillance de niveau approprié.*	
Domaine de capacité	**Description**
Planification et surveillance des opérations	Planification stratégique et analyse régulière des besoins opérationnels et des lacunes, y compris les besoins et les affectations de ressources, pour assurer l'efficience et l'efficacité des opérations. Surveillance des opérations, en déterminant les lacunes et en rajustant au besoin les activités afin de répondre aux besoins opérationnels du PDE..
Prévisions financières	Établissement en temps opportun de prévisions financières exactes et surveillance de ces dernières afin de s'assurer qu'elles appuient les opérations du PDE.
Matériel, outils et systèmes	Les employés ont accès au matériel, aux outils et aux systèmes nécessaires pour accomplir leur travail et sont bien informés au sujet de leur utilisation et de leur application.
Environnement physique	Les installations du PDE facilitent les opérations efficaces et efficientes et répondent aux besoins tant des clients que des employés.
Mesure, suivi et établissement de rapports	Les renseignements suivis concernant les activités opérationnelles sont exactes et intégraux et sont signalés en temps opportun à la direction régionale et à la Direction générale des opérations.

Annexe B – Exemple des états de plateau pour la zone de capacité de communication

Domaine de capacité	Ad hoc	Variation selon le gestionnaire	Bonne pratique de gestion	Pratique avancée	Pratique remarquable
Communication *On a adopté un processus ouvert et efficace de mise en commun de l'information pour assurer la diffusion de renseignements pertinents et fiables et les employés sont consultés lorsque les questions soulevées les touchent.*	Les employés sont informés des principaux événements se déroulant à l'Agence (notamment par des mises à jour sur les politiques, les procédures, la législation, les systèmes), cependant pas toujours en temps opportun. La communication tend à se faire vers le bas, la direction contrôlant et limitant l'information pertinente pour les employés. Les modifications au niveau du point d'entrée (PDE) ne sont communiquées par la direction que lorsque c'est nécessaire aux employés. Les employés ont peu à dire dans ces décisions. Les employés ont peu d'occasion d'avoir une incidence sur les facteurs qui ont des répercussions sur leur travail ou leur environnement.	Les employés sont informés en temps opportun des événements se déroulant à l'Agence (notamment par des mises à jour sur les politiques, les procédures, la législation, les systèmes). Bien que la direction demande l'avis des membres du personnel lorsque les décisions qu'elle doit prendre ont des répercussions sur leur milieu de travail ou leur façon de faire leur travail, les employés ont peu de chance d'influencer les décisions. L'efficacité de la communication est dans une vaste mesure tributaire des compétences et des habilités des gestionnaires individuels, les formes de communication étant limitées aux discussions et aux réunions ponctuelles.	La direction communique en temps voulu avec les employés et utilise divers instruments de communication pour favoriser l'apprentissage, la sensibilisation et la compréhension du personnel. La direction consulte les employés lorsque les décisions qu'elle doit prendre des décisions qui ont des répercussions sur leur milieu de travail et leur façon de faire leur travail. La direction est à l'écoute des idées, des préoccupations et des suggestions des employés concernant les façons d'améliorer les processus. La direction rencontre régulièrement ses employés.	Il existe un dialogue ouvert et qui favorise la collaboration entre les employés et la direction, ce qui fait en sorte que l'information est transmise horizontalement et verticalement en temps opportun. La direction recherche les avis des employés et écoute leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions pour atteindre les résultats et améliorer les services et elle prend, dans la mesure du possible, des mesures en conséquence. Des comités de personnel sont en place et participent activement à toutes les décisions relatives au milieu de travail et à la façon de faire le travail. Les approches de communication comprennent une combinaison de documents publiés (sous de multiples formes), d'exposés verbaux, de réunions du personnel et d'événements d'apprentissage.	La communication est vue comme la responsabilité partagée des employés et de la direction au PDE; la communication est ouverte et l'information est transmise rapidement dans l'ensemble du PDE. D'excellentes compétences en communication sont considérées comme une compétence fondamentale tant pour les gestionnaires que pour les employés. Les individus et les équipes sont encouragés à prendre des décisions ou à faire des suggestions sur tout processus qui permettrait d'améliorer le service à la clientèle. La direction considère que la communication ouverte et bidirectionnelle est fondamentale pour tirer parti du vaste réservoir de connaissances et de savoir-faire au sein du groupe des employés.

Annexe C : Moyennes générales de l'analyse des capacités du point d'entrée (ACPE) pour chaque secteur

Élément de l' ACPE	Domaine de capacité	Aéroport international d'Halifax	PDE de Lansdowne	District de Fort Érié	District de Pacific Highway	PDE du Tunnel Windsor	Fret aérien de la RGT	District du sud de la Saskatchewan	PDE maritime du Vancouver métropolitain	Aéroport international d'Ottawa	Moyenne par capacité
Gestion des personnes	Communications	3,00	3,25	2,00	2,50	2,50	2,50	3,00	3,50	2,75	2,78
	Rendement du personnel	3,50	3,75	2,50	3,00	3,00	3,25	3,25	3,50	3,00	3,19
	Leadership et soutien	4,00	2,75	2,00	3,50	2,75	2,50	3,50	3,50	3,25	3,08
	Formation et apprentissage	3,50	3,50	2,75	3,50	3,50	3,75	3,25	3,50	3,75	3,45
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,75	3,75	2,50	3,00	3,50	2,50	3,25	3,25	3,75	3,25
TOTAL gestion des personnes		**3,55**	**3,40**	**2,35**	**3,10**	**3,05**	**2,90**	**3,25**	**3,45**	**3,30**	**3,15**
Services de première ligne	Excellence dans le service	3,75	4,00	3,25	4,00	3,75	2,75	3,00	3,75	3,50	3,53
	Langue choisie	4,00	4,00	3,50	3,00	3,75	3,75	3,75	4,00	4,00	3,75
	Activités d'exécu. de la loi	3,00	2,75	3,00	4,00	2,75	3,25	3,00	2,50	3,00	3,03
	Partenariats externes	4,25	4,25	4,00	4,00	4,25	3,50	3,75	4,00	4,25	4,03
TOTAL services de première ligne		**3,75**	**3,75**	**3,44**	**3,75**	**3,63**	**3,38**	**3,38**	**3,50**	**3,69**	**3,57**
Gestion des opérations	Planification et surveillance des opérations	3,25	3,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,25	3,25	3,50	3,53
	Prévisions financières	4,50	4,00	3,75	4,00	4,25	3,00	2,75	3,75	3,50	3,72
	Matériel, outils et systèmes	3,50	3,75	2,75	2,50	3,25	2,75	3,25	3,00	3,75	3,17
	Environnement physique	4,25	4,00	4,00	3,00	3,25	3,50	3,00	3,00	3,75	3,53
	Mesure, suivi et établissement de rapports	3,75	4,00	4,00	4,00	4,00	3,75	3,50	3,75	3,75	3,82
TOTAL Gestion des opérations		**3,85**	**3,75**	**3,75**	**3,60**	**3,75**	**3,30**	**3,15**	**3,35**	**3,65**	**3,56**

***Les éléments surlignés en jaune indiquent un secteur de capacité du plan d'action qui nécessite une attention particulière.**

Annexe D : Pratiques avancées signalées

Chaque point d'entrée (PDE) pour lequel un plan de gestion du rendement a été effectué a mis en œuvre des processus ou des initiatives uniques à l'appui de ses opérations. Vous trouverez ci-dessous une liste de certaines des pratiques avancées signalées pour chacun des huit PDE.

L'Aéroport International Stanfield d'Halifax (AISH)

- La direction du PDE a investi dans la formation des employés plus qu'il n'est exigé à l'échelle nationale et régionale, tout en déployant des efforts importants afin de veiller à ce que les agents soient formés dans les trois domaines traditionnels (les douanes, l'immigration, ainsi que les aliments, végétaux et animaux (AVA). Par exemple, la formation relative à la sensibilisation aux produits AVA et au régime de sanctions administratives pécuniaires avait lieu pendant notre visite. Il y avait aussi de la formation dans des domaines non essentiels comme l'examen des aéronefs commerciaux, la patrouille, les personnes qui transportent des stupéfiants sur elles ou en elles, l'examen des documents et les techniques d'entrevue.
- À l'heure actuelle, le taux de bilinguisme à l'AISH dépasse 35 pourcent et les agents des services frontaliers (agents) ont accès à de la formation en ligne et au téléphone aux fins de maintien des compétences. Tous les agents accueillent la clientèle en lui offrant d'être servie dans la langue de son choix et ont des cartes de poche sur lesquelles figurent des phrases de base en anglais et en français en cas de besoin.
- La direction du PDE a mobilisé les employés avant de commencer les rénovations de l'aire secondaire entreprises afin de se doter d'une zone d'observation volontaire, laquelle doit contribuer à la réduction du temps d'attente au secondaire et à une meilleure utilisation de l'aire secondaire et du matériel disponible.
- Une zone du mieux-être a été mise à la disposition des employés et du programme d'aide aux employés (PAE) afin de fournir aux employés une aire de répit en cas d'événement stressant.
- Tous les membres de la direction laissent leur porte ouverte et ils sont bien visibles et accessibles dans chaque aire opérationnelle. L'accessibilité des membres de la direction constitue un avantage en cas de situations difficiles, puisque les membres de la direction sont d'une grande expérience pour les agents et qu'ils peuvent mettre fin à la situation que vit un client.
- Le nombre de plaintes et le nombre d'éloges reçus à ce PDE sont presque égaux. Chaque plainte est traitée selon un processus bien établi et chaque processus commence par un appel du chef en personne.
- De tous les aéroports du volet deux, c'est à l'AISH que le nombre de voyageurs fluctue le plus. Pour composer avec ces fluctuations saisonnières, l'AISH a recours à des employés saisonniers. Bien que l'embauche de ces employés à temps plein ne soit pas présentement une option responsable du point de vue financier, des efforts concertés sont déployés au sein de la région pour occuper les employés saisonniers ailleurs, lorsque leurs services ne sont pas requis à l'AISH et, dans la mesure du possible, pour leur accorder la priorité lorsque se feront des nominations à des postes à temps plein pour une durée indéterminée.

- Grâce à des contrôles budgétaires minutieux et au 'Hing' observation des jours fériés, les heures supplémentaires ont diminué considérablement comparativement au dernier exercice. L'AISH fonctionne en respectant le budget qui lui est alloué et le chef rencontre le Directeur de district chaque mois afin de s'assurer qu'une comptabilité exacte est effectuée pour toutes les dépenses.

PDE de Lansdowne

- Le PDE a créé une zone pour donner de la formation en matière de sécurité à la ligne d'inspection primaire (LIP), en reproduisant une guérite de LIP dans une zone inutilisée située près de l'inspection commerciale, aux fins de dégagement d'un véhicule, de la formation en matière de sécurité des agents et de la position adéquate à adopter lorsque des agents armés et non armés travaillent ensemble. Le véhicule utilisé pour cette pratique a été offert par un partenaire externe.
- Tous les employés doivent faire une offre active de service dans la langue de choix des voyageurs. En plus d'offrir une voie réservée aux services bilingues, lorsqu'un agent bilingue occupe une guérite, une affiche est installée à la fenêtre qui précise qu'un choix de langues est offert.
- Actuellement, le PDE de Lansdowne utilise à la fois des agents saisonniers nommés pour une période indéterminée ainsi que des agents à temps partiel pour répondre aux fluctuations du volume en raison de vacances et aux activités saisonnières sur Wolfe Island.
- Deux jours où il y a un chevauchement de personnel ont été choisis, à la fois pour la formation obligatoire et pour les discussions informelles, et on alternera pendant le quart de travail d'après-midi. La participation à la journée de formation obligatoire s'est accrue grâce à la présence de partenaires externes (p. ex. la Police provinciale de l'Ontario (PPO), le ministère des Transports, les bureaux de l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs, le Renseignement, etc.), lesquels ont discuté des tendances constatées dans l'exercice de leurs fonctions. Cette formation spécialisée, offerte sans coût supplémentaire, présente des exemples concrets des techniques utilisées au moment de l'inspection d'un véhicule, de l'interception d'une personne soupçonnée de conduite avec facultés affaiblies et des techniques d'entrevue mises à jour.
- Conformément au mandat de l'agence des services frontaliers (ASFC), les dépenses budgétaires de ce PDE (heures supplémentaires, salaires ainsi que fonctionnement et entretien) se situent dans un intervalle de 3 pourcent par rapport aux prévisions.
- D'excellents partenariats sont établis avec tous les membres externes, y compris la PPO, le service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (SDEP ÉU), les exploitants des boutiques hors taxe et l'administration du pont.

[redacted]

- Tout le personnel, de façon unilatérale, est en mesure de faire le lien entre l'excellence du service à la clientèle et les activités d'exécution de la loi. En offrant à chaque voyageur la possibilité de parler avec un surintendant après chaque inspection secondaire, l'exécution de la loi et le service à la clientèle sont pris très au sérieux, et cela devrait permettre de continuer à réduire le nombre de plaintes.

-
- Un bulletin du district Saint-Laurent, produit par le bureau de district, comprend des nouvelles sur : le Syndicat des douanes et de l'immigration, les récentes activités de formation, les saisies importantes, les activités communautaires futures et à venir, ainsi que les messages du directeur.
- Le bureau de Lansdowne a mis en place un processus d'inspection en sept étapes, pour toutes les inspections secondaires de véhicules; aujourd'hui, ce modèle est enseigné à Rigaud.
- La Région a rétabli un programme régional de leadership à l'intention des surintendants qui ont moins de cinq ans d'expérience. Le programme sera amorcé à la fin de février 2013. On y traitera entre autres de la gestion axée sur les résultats et de l'amélioration des compétences des superviseurs. La participation des surintendants des trois bureaux de district est prévue.

District de Fort Erie

- Avec le concours d’organisations non gouvernementales, l’Unité de traitement des cas de réfugiés (UTCR) est en mesure de prévoir l’arrivée des clients des deux côtés de la frontière, ce qui lui permet de mieux servir ceux-ci et de contrôler les délais de traitement, et donc d’éviter les mesures de détention. L’UTCR est également appelé à offrir des services linguistiques lorsqu’aucune source du trafic voyageurs n’est disponible.
- Grâce à une relation de travail concertée avec diverses lignes d’autocars et l’administration du pont Peace, il a été possible de mettre au point une méthode pour prévoir avec précision le volume de circulation d’autocars qui reviennent d’événements spéciaux dans l’État de New York. La capacité d’obtenir le manifeste des passagers a permis de réduire le temps d’attente à la frontière (TAF) et fait en sorte qu’un nombre suffisant d’employés soit sur place.
- L’analyse des données historiques et des données générales, ainsi que des calendriers des événements sportifs et des événements spéciaux, permet d’anticiper le volume du trafic par heure et de prévoir un nombre suffisant d’employés pour ainsi réduire le recours aux heures supplémentaires.
- La direction et les employés bilingues travaillent ensemble pour échanger des quarts et faire en sorte qu’un service soit offert dans les deux langues officielles dans les voies désignées bilingues aux heures prévues.

Le District de Pacific Highway Tunnel Windsor-Detroit

- Certains agents ont été formés par l'unité régionale des communications pour faire des rapports en direct à la radio sur les TAF, ce qui permet aux voyageurs de se rendre au PDE ayant le moins d'attente.
- La gestion des partenariats externes est une priorité pour tous les employés. Les surintendants et les agents sont encouragés à assister à des rassemblements conjoints (séances d'information) et à des séances de formation en collaboration, comme la formation sur l'extraction de cellules, avec le Service des douanes et de la SDPF ÉU lorsque les niveaux de dotation et la charge de travail le permettent.
- Toutes les nouvelles recrues sont jumelées à un agent responsable chargé de les encadrer et de les former sur le terrain après qu'elles ont été affectées à un surintendant. Chaque nouvelle recrue rencontre le chef, qui lui fait part des attentes et des objectifs.
- De nombreuses ressources sont intégrées sur place, comme les agents des relations de travail (RT), des normes professionnelles et du renseignement régionaux, qui peuvent grandement aider la direction et le personnel s'ils ont besoin d'éclaircissements.

Tunnel Windsor-Detroit

- L'initiative des rencontres Employeur-Employés-Engagement (les trois E) a été mise à l'essai en avril 2013. Ces rencontres ont pour objet de promouvoir les objectifs de l'Agence grâce à la mobilisation des employés par les gestionnaires de première ligne, sur différents sujets.
- Dans la salle d'attente du personnel au secondaire, un tableau blanc indique chaque mois tous les événements spéciaux qui ont lieu dans la région de Detroit et du Michigan et qui pourraient avoir une incidence sur la circulation des personnes et des marchandises. Ce tableau, qui fait appel à un code de couleurs, a été installé à la suggestion d'un agent.
- Le Comité du mieux-être participe activement aux opérations du PDE. On a conçu une aire spéciale avec l'aide des employés pour fournir des rafraîchissements et de l'information.

L'aéroport international Lester B. Pearson de Toronto

- La direction du district veille à ce que les véhicules du PDE qui sont fournis pour les inspections répondent aux besoins liés au type d'examen que les agents sont censés mener.
- Le Directeur du district rencontre les chefs toutes les semaines et les chefs rencontrent les surintendants le jour suivant, ce qui permet une communication constante et en temps opportun.
- Un psychologue agréé et ancien agent de la paix armé a été chargé de tenir des forums sur les stress et les responsabilités d'un agent armé en milieu armé et non armé. Les employés qui y ont assisté ont aimé ce forum, parrainé par le PAE avec le soutien de la direction locale.
- La plupart des employés interviewés ont confirmé qu'ils avaient un plan d'apprentissage personnel, et avaient rempli un formulaire de gestion du rendement de l'employé sur une base annuelle. Il a également été confirmé que des examens semestriels avaient été mis en place, et qu'ils étaient maintenant obligatoires pour tout le personnel.
- Tous les nouveaux surintendants reçoivent une formation élaborée dans la région sur la façon d'être un gestionnaire compétent.
- Les RTs sont sur place et disponibles pour discuter de questions et donner des conseils, au besoin.

-
- La journée du travail en équipe de deux, qui a lieu tous les neuf jours selon l'horaire actuel du personnel, sert à tenir des séances de formation de groupe en raison des niveaux de dotation élevés.
- Un agent bilingue est désigné lors de chaque quart et est muni d'un téléphone cellulaire au cas où une demande linguistique devrait se présenter.

District du Sud de la Saskatchewan

- L'information de toutes les séances d'information est stockée sur un lecteur partagé pour que le personnel puisse la consulter lorsqu'il en a l'opportunité. Les rapports de quarts sont aussi partagés avec les postes extérieurs afin que la mise en application des activités puisse être revue, aidant ainsi l'analyse de tendances.
- Un garage plus récent, et chauffé pour l'inspection du trafic a été construit et peut accommoder plusieurs véhicules personnels ou même des autobus. Cela procure aux agents un environnement où ils peuvent accomplir des examens plus longs lorsque nécessaire.
- Tout le personnel a une entente de gestion de la performance et un plan de développement personnel. Des revues mi- annuelles ont aussi été commencées.
- En utilisant le portail libre-service, le district a été en mesure d'accorder aux agents du temps, lors des quarts de soir et les weekends, pour améliorer leurs compétences linguistiques. Certains ont même atteint le profil de langue BBB.
- Certaines mises en application et autres activités reliées sont soumises aux médias locaux. Les communiqués de presse aident à sensibilité la communauté en fournissant de l'information sur le volume de trafic, des conseils pour les voyages et des exemples d'amendes émises (sur les articles non déclarés).

PDE maritime du Vancouver métropolitain

- Les opérations commerciales ont élaboré des procédures normales d'exploitation (PNE) pour tous les agents travaillant dans la région afin de promouvoir l'uniformité du traitement des déclarations pour le nombre élevé de marchandises qu'ils traitent régulièrement. Ces PNE sont accessibles à partir d'un disque partagé et sont régulièrement mises à jour. Tous les clients qui utilisent le service au comptoir ont apprécié l'uniformité du traitement.
- Le PDE maritime du Vancouver métropolitain a établi et maintient une capacité bilingue à la fois chez les agents et chez les cadres. Cette capacité permet au district d'élargir le service à la clientèle allant de la possibilité de poser des questions générales à la possibilité de porter plainte dans les deux langues officielles. Le district mène également ses propres contrôles en matière de services offerts dans les deux langues officielles, et ce, au moyen d'appels en français effectués à toutes les lignes téléphoniques publiées de l'ASFC.
- Les agents d'exécution de la loi dans le mode maritime ont été réaffectés à des équipes, de façon à ce que chaque équipe possède la formation et la spécialisation nécessaires pour être en mesure de fournir des services dans tous les secteurs d'activités.
- Une base de données des examens a été élaborée et maintenue à la fois à l'Unité d'information régionale et au Centre d'examen des conteneurs pour des raisons de service à la clientèle. Tous les examens et les appels téléphoniques des clients font l'objet d'un suivi pour des raisons d'efficience et à des fins statistiques.

- Au bureau de Deltaport, on utilise une boîte de courriel d'équipe pour enregistrer les rapports quotidiens et les relevés instantanés. Cela permet au personnel de demeurer informé et d'examiner les documents lorsque le temps le leur permet.

Aéroport international d'Ottawa Tunnel Windsor-Detroit

- Le directeur général régional écrit personnellement à chaque destinataire une lettre de félicitations et reconnaît l'engagement de ces derniers à l'égard de l'excellence du service à la clientèle et de l'éthique, lesquels sont des aspects primordiaux du mandat de l'ASFC.
- Un « Mur de la renommée » a été créé au sein du secteur du fret aérien afin de révéler les saisies importantes ainsi que l'identité des policiers concernés. Ces photos et ces faits marquants visent à accroître la sensibilisation et à promouvoir un environnement de compétition amicale.
- L'établissement d'exigences minimales en matière de dotation pour les opérations du trafic voyageur permet aux surintendants d'affecter du personnel en conséquence, tout en favorisant une meilleure planification budgétaire.
- La trousse de formation offerte aux agents pendant les périodes hors saison et les temps d'arrêt est une excellente façon de maintenir une solide communauté d'agents.
- Un rapport sur le renseignement et l'exécution de la loi dans la région du Nord de l'Ontario a été produit par le bureau régional du Renseignement, afin d'aider les équipes d'exécution de la loi dans le ciblage des vols affrétés pendant la saison de pointe.

Clarke-Okah, Nana

From: Scoville, Kim
Sent: February 9, 2015 07:58 PM
To: Grant, Maryon
Cc: Hawkins, Keren
Subject: Analysis

Something for you and Keren to speak about….but I will be looking for this upon my return. It will be information that I can use to gauge where each District/Division sits with respect to rigour applied in the leave management process. It will also be used for PMA purposes as well as for establishing new financial caps for next year.

On a District by District and Division by Division basis break down and compare the following:

Over the last three fiscal years if possible.

i) Excluding overtime related to travel or NJC provisions…..a comparison of overtime vs annual leave use. If there is any way to break it down on a weekly basis, I know it is a lot of work….but it will create the foundation for us in future months…that would be ideal. If you need to reduce the review period from three to two fiscal years (current and past) that is understandable and acceptable. It doesn't have to be office by office or POE by POE at this point…..but we may want to bring someone in in the coming months to drill down to this level of detail. For this exercise, it is not necessary.
ii) On an individual basis (hours is fine) the amount of overtime claimed by each indeterminate manager over the same period of analysis. It does not need to be broken down on a weekly basis, annually is fine. Three cycles (including the current year) would be ideal.
iii) Further to item i)….add the variable CT leave granted.

Merci.

Kim.

Kim R. Scoville

Regional Director General
Canada Border Services Agency/ Government of Canada
Prairie Region
Kim.Scoville@cbsa-asfc.gc.ca / Tel : 204-983-3758 /
TTY: 1-866-335-3237
Committed to service excellence – dedicated to border integrity!

Directeur général régional
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
Région des Prairies
Kim.Scoville@cbsa-asfc.gc.ca / Tél. : 204-983-3758 /
ATS: 1-866-335-3237
Engagé envers l'excellence du service - dédié à l'intégrité des frontières

Clarke-Okah, Nana

From: Scoville, Kim
Sent: February 9, 2015 09:59 PM
To: Hawkins, Keren
Subject: Re: Analysis

The culture that exists within the management cadre is not good. I need to introduce process, rigour and accountability.....none of which has existed.

Thanks for taking care of this.

Kim

Sent from my BlackBerry handheld.
Envoyé à partir de mon BlackBerry.

From: Hawkins, Keren
Sent: Monday, February 09, 2015 04:47 PM
To: Scoville, Kim
Subject: Re: Analysis

Understood. Once we have the data, I think we'll see behaviour driving the numbers.

We're on it.

Keren Hawkins

Director, Operations Branch
Canada Border Services Agency / Government of Canada
Keren.hawkins@cbsa-asfc.gc.ca / tel. 204-984-0856 / TTY: 866-335-3237

Directrice, Direction générale des opérations
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
Keren.hawkins@asfc-cbsa.gc.ca / tel. 204-984-0856 / TTY: 866-335-3237

Winnipeg, MB

Sent from my BlackBerry handheld.
Envoyé à partir de mon BlackBerry.

From: Scoville, Kim
Sent: Monday, February 09, 2015 08:44 PM
To: Hawkins, Keren
Subject: Re: Analysis

This issue that I face.....is linked to financial expenditures.

They are granting leave...unrestricted amounts and then backfilling with overtime.

You cannot do this in an operational environment.

A sick leave analysis is good. You will likely see a spike near the end of the fiscal year. People want to use it....before fiscal year end. It is kind of a cultural thing.

All analysis can be good. Mine ties into financial oversight vs the workplace environment.

Both are important.

Sent from my BlackBerry handheld.
Envoyé à partir de mon BlackBerry.

From: Hawkins, Keren
Sent: Monday, February 09, 2015 04:24 PM
To: Scoville, Kim
Subject: Re: Analysis

Suggest we might want to consider comparing sick time to overtime. Can be symptomatic of negative behaviour. Taking leave tends to be a sign of healthy behaviour, yes for manager to manage in any case.

Keren Hawkins

Director, Operations Branch
Canada Border Services Agency / Government of Canada
Keren.hawkins@cbsa-asfc.gc.ca / tel. 204-984-0856 / TTY: 866-335-3237

Directrice, Direction générale des opérations
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
Keren.hawkins@asfc-cbsa.gc.ca / tel. 204-984-0856 / TTY: 866-335-3237

Winnipeg, MB

Sent from my BlackBerry handheld.
Envoyé à partir de mon BlackBerry.

From: Scoville, Kim
Sent: Monday, February 09, 2015 06:58 PM
To: Grant, Maryon
Cc: Hawkins, Keren
Subject: Analysis

Something for you and Keren to speak about....but I will be looking for this upon my return. It will be information that I can use to gauge where each District/Division sits with respect to rigour applied in the leave management process. It will also be used for PMA purposes as well as for establishing new financial caps for next year.

On a District by District and Division by Division basis break down and compare the following:

Over the last three fiscal years if possible.

i) Excluding overtime related to travel or NJC provisions…..a comparison of overtime vs annual leave use. If there is any way to break it down on a weekly basis, I know it is a lot of work….but it will create the foundation for us in future months…that would be ideal. If you need to reduce the review period from three to two fiscal years (current and past) that is understandable and acceptable. It doesn't have to be office by office or POE by POE at this point…..but we may want to bring someone in in the coming months to drill down to this level of detail. For this exercise, it is not necessary.

ii) On an individual basis (hours is fine) the amount of overtime claimed by each indeterminate manager over the same period of analysis. It does not need to be broken down on a weekly basis, annually is fine. Three cycles (including the current year) would be ideal.

iii) Further to item i)….add the variable CT leave granted.

Merci.

Kim.

Kim R. Scoville

Regional Director General
Canada Border Services Agency/ Government of Canada
Prairie Region
Kim.Scoville@cbsa-asfc.gc.ca / Tel : 204-983-3758 /
TTY: 1-866-335-3237
Committed to service excellence – dedicated to border integrity!

Directeur général régional
Agence des services frontaliers du Canada / Gouvernement du Canada
Région des Prairies
Kim.Scoville@cbsa-asfc.gc.ca / Tél. : 204-983-3758 /
ATS: 1-866-335-3237
Engagé envers l'excellence du service - dédié à l'intégrité des frontières

Clarke-Okah, Nana

From: Scoville, Kim
Sent: December 20, 2017 11:48 AM
To: Organ, Jason
Subject: Marriages of Convenience - Tactical Guides
Attachments: Tactical Guide 2014-08-18.pdf; Marriage of Convenience Tactical Guide 2014-09.pdf

It was protected and wouldn't allow me to forward....so I cut and paste ALL information that was in the email. Encrypted email #2

Kim

PROTECTED B

Intelligence Analysis Unit
Enforcement and Intelligence Operations Division
Canada Border Service Agency
24 Hour Duty Pagers:
Alberta and Saskatchewan: 780-890-4688
Manitoba: 204-784-3577
E-mail: IC-Bulletins.PRA-Calgary@cbsa-asfc.gc.ca



Clarke-Okah, Nana

From:	Organ, Jason
Sent:	December 20, 2017 11:46 AM
To:	Organ, Jason
Subject:	FW: DO NOT SHARE -Coutts MPA report
Attachments:	2014 Report Coutts EN.doc
Sensitivity:	Private

Unencrypting

Jason Organ
A/Executive Advisor, Regional Director General's Office, Prairie Region
Canada Border Services Agency / Government of Canada
Jason.Organ@cbsa-asfc.gc.ca / Tel : 587-232-2115

From: Scoville, Kim
Sent: December 20, 2017 9:43 AM
To: Organ, Jason <Jason.Organ@cbsa-asfc.gc.ca>
Subject: FW: DO NOT SHARE -Coutts MPA report
Sensitivity: Private

Unencrypted ATIP #1

From: Scoville, Kim
Sent: December 17, 2014 7:58 PM
To: Patten, Brent <Brent.Patten@cbsa-asfc.gc.ca>
Subject: DO NOT SHARE -Coutts MPA report
Sensitivity: Private

DO NOT SHARE

From: Sheridan, Norm
Sent: November 28, 2014 1:53 PM
To: Scoville, Kim
Subject: FW: Coutts MPA report
Sensitivity: Private

Hey Kim. Just an fyi………..

No action required on your part at this time. Just sending this to you so you know the Coutts MPA is "in play" to the SASSD DD and you should expect to hear from him sometime within the next several weeks as per step 2) below.

Have a good weekend my friend….

Norm.

From: Sheridan, Norm
Sent: November 28, 2014 2:48 PM
To: Hewson, Kevin
Cc: Smith, Michael
Subject: Coutts MPA report
Importance: High

Hello Kevin. Hope all is well with you and the SASSD.

Once again, on behalf of Mike, Scarlett, Danielle, Marc and myself, thanks again to you, Rylan and the entire staff at Coutts for your warm welcome, hospitality and cooperation during our visit to Coutts from October 20th to the 23rd.

Attached you will find the final English draft of the Coutts MPA, along with the template for the French version, as well as both the English and French Action Plan templates.

The routing on the reports has changed slightly from that which Mike explained to you when we visited in late October. Indeed, the final reports, in both official languages, are to be routed from your Regional Director General to the Vice President, Operations Branch through the Border Operations Director General, Denis R. Vinette. Please cc: the MPA team at that time.

Your steps in the process are as follows:

1) The English version of the Final Report, along with the Final Report French template, should be sent to the Translation Bureau. As previously mentioned, the Region is responsible for translation costs.

2) After translation, the final English and French versions of the Report should be sent from your RDG directly to Denis R. Vinette (**with cc's to the HQ MPA team – Lynne Lamarche & Michael Smith**). DG Vinette will then forward the reports to the Operations Branch VP. Your local routing slip to your RDG can be used to show that he has reviewed and approved the submission. The HQ MPA team will be responsible for posting the final reports to the MPA wiki space, with your approval.

3) Your Action Plan is to be sent for translation and then forwarded to the **HQ MPA team – Lynne Lamarche & Michael Smith**. Please use the attached FR. and ENG. templates for ease of translation.

The Action Plan is due six weeks after the final report has been received and filed by the HQ MPA team although they will be working with you on your action plan at your convenience.

Any other questions relating to the drafting of the Action Plan can be directed to Mike, or myself.

Please do not hesitate to contact Mike (613 . 954 . 2370) or me if you have any questions or concerns with the above.

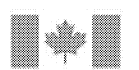
Best regards,

Norm

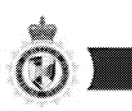
Norm Sheridan

Executive Director, Greater Toronto Area (GTA) Region, Operations Branch
Canada Border Services Agency / Government of Canada
Norm.Sheridan@cbsa-asfc.gc.ca / Tel: 905-803-7922 /
TTY: 866-335-3237

Directeur executif, Région du grand Toronto, Direction générale des opérations
Agence des services frontaliers du Canada, Gouvernement du Canada
Norm.Sheridan@cbsa-asfc.gc.ca / Tel: 905-803-7922 /
TTY: 866-335-3237



Canada Border Services Agency | Agence des services frontaliers du Canada



Management Practices Assessment Report

Coutts Port of Entry

First Draft
November 2014

PROTECTION • SERVICE • INTEGRITY



Table of Contents

Acknowledgement **1**
Objective of the MPA **1**
Scope and Approach to the MPA **1**
Advanced Practices at Port of Entry **1**
Overview **2**
Action Plan **2**
Detailed Observations **2**
Summary of "As Is" and "To Be" Ratings by Practices **3**
People Management: *Communication* **4**
People Management: *Management of Staff Performance* **5**
People Management: *Leadership and Support* **6**
People Management: *Training and Learning* **7**
People Management: *Workplace Culture* **8**
Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Client Service Excellence* **9**
Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Language of Choice* **10**
Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Enforcement Activities* **11**
Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Management of External Partnerships* **12**
Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Shared Values and Ethics* **13**
Operational Management: *Operational Planning and Monitoring* **14**
Operational Management: *Financial Forecasting* **15**
Operational Management: *Equipment, Tools and Systems* **16**
Operational Management: *Physical Environment* **17**
Operational Management: *Measuring, Tracking and Reporting* **18**

Acknowledgement

The Management Practices Assessment (MPA) Headquarters (HQ) team and the MPA lead, Norm Sheridan, Executive Director, Greater Toronto Area Region, would like to acknowledge the support provided by the District Director, management and staff of the Coutts Port of Entry (POE) and thank them for their willingness to participate in this MPA. While Coutts is only one of 18 ports that compose the district of Southern Alberta and Southern Saskatchewan it was the only port subject to this MPA.

Objective of the MPA

An MPA provides baseline information on management practices against which future improvements can be measured. The MPA main objectives are:

- to assist regional management in gauging management practices in place to support the Agency priority of service excellence;
- to identify and promote best management practices; and
- to allow regional management to plot a course to improve management practices where required.

Scope and Approach to the MPA

The Prairie Region's Southern Alberta and Southern Saskatchewan District is responsible for processing travellers and commercial traffic at the Coutts POE and 17 other POEs. However, only management practices at the Coutts POE were subject to the MPA.

The conduct phase of the MPA was completed from October 20 to October 23, 2014, at the Coutts POE. The MPA team facilitated 13 guided conversation sessions with a cross-section of 36 District staff. Participants included the Director, Chiefs, Superintendents, Border Services Officers (Officers) and support staff from all operations. After completing the guided conversations, the MPA team consolidated and summarized the results for each practice. A one-day Capacity Rating Session (CRS) was then conducted to discuss the results of the guided conversations and assist the District and Regional management in establishing both the current and desired future state of management practices at the POE for each management practice area.

This report summarizes observations on the current situation and potential opportunities in relation to management practices within the capacity areas of the MPA, as well as both the current ("as is") and desired ("to be") state of management practices at the POE. While the MPA team played an active role in gathering and assessing the information necessary to report on management capabilities, establishing the "as is" state of management practices was a collaborative effort involving the POE and District management and the MPA team. The "to be" state of management practices was determined by the POE and District management, as were the practice areas for focused attention over the next 12 months.

Advanced Practices at POE

It was apparent from the MPA process that some management practices in the Coutts POE met or exceeded certain Canada Border Services Agency (CBSA) expectations. Some of the more advanced practices that were noted include:

- The District Wiki space was developed by the Director and enhanced to include statistical information gathering, as well as a single point of reference on all matters affecting the port operations for the Officers.
- All available non-core training opportunities were offered to staff based on requests made through their personal learning plans.
- The port of Coutts is fully integrated with the United States Customs and Border Protection (USCBP) and this allows ease of communication between the two Directors. CBSA also benefits from being able to share a lunch room, first aid facilities, gym and use of force training room.
- Office space was provided on site for a Canadian Food Inspection Agency (CFIA) veterinarian and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP).

Overview

The table on page three summarizes the “as is” and “to be” state of management practices in relation to the various capacity areas of the MPA. The table also identifies those capacity areas identified for focused attention on the subsequent Action Plan.

Action Plan

Based on the results of the CRS and the information included in this report, the POE and regional management will develop (with support from the MPA HQ team, as needed) a stand-alone Action Plan that aims to enhance management practices in those capacity areas identified for focused attention. Once developed, the Action Plan is to be submitted to the Regional Senior Management Committee (RSMC) for approval at the first available opportunity. Once approved by the RSMC, both the final report and Action Plan are to be submitted to the Vice President, Operations Branch through the office of the Border Operations Directorate’s Director General, Mr. Denis R. Vinette in both official languages.

Detailed Observations

Detailed observations and improvement opportunities in relation to each capacity area are provided in pages 3 through 18 that follow. The improvement opportunities captured in relation to each capacity area simply represent those raised during the CRS and in no way represent a comprehensive list of opportunities.

Summary of "As Is" and "To Be" Ratings by Capacity

Elements and Practices		Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Element 1: People Management						
✓	Communication					
	Management of Staff Performance					
✓	Leadership and Support					
	Training and Learning					
✓	Workplace Culture					
Element 2: Front-Line Service (Clients and Stakeholders)						
	Client Service Excellence					
	Language of Choice					
	Enforcement Activities					
	Management of External Partnerships					
	Shared Values and Ethics					
Element 3: Operational Management						
✓	Operational Planning & Monitoring					
	Financial Forecasting					
	Equipment, Tools and Systems					
	Physical Environment					
	Measuring Tracking and Reporting					

"As Is"		"To Be"		Areas of Focus	✓

People Management: *Communication*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• Superintendents hold daily shift briefings with staff. Morning and afternoon shift briefings occur with regularity and briefing notes are placed in a binder for access by all Officers that were not able to attend. • Emails are used as a secondary communications vehicle. Some Superintendents review and "filter" the information to make it more relevant to the Officers. At the same time, Officers feel that there is not enough "filtering" as they still get email overload. Many expressed the lack of time to read all the emails received. • The Port of Entry Management System is increasingly used to share information through its messaging capability, but this is also contributing to a loss of personal interaction between management and employees. • Officers indicated they have suggestions for workplace and operational improvements; however, they feel there is no mechanism in place for them to express these ideas. • The Director occasionally participates in crew meetings which take place monthly (sharing of stats, seizures, etc.). Occasionally, guest speakers are brought in. While appreciated by Officers, some indicated that they would appreciate being consulted on the agenda, and to have more discussion on issues of importance relevant to them. • Communications between the management team (i.e. the Director to Chief, Chief to Superintendents and between Superintendents) are ad hoc with no formalized agenda or notes taken.	• Have set management meetings with agenda items and notes. Start each meeting with notes from the last meeting. • Hold Superintendent only meetings to discuss operational issues affecting delivery on the CBSA mandate.

*****The **Communication** capacity has been identified for inclusion in the Action Plan*

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Communication *Open and effective information sharing processes exist to support the dissemination of relevant and reliable information to employees, and employees are consulted on matters that affect them.*	Employees are informed of key developments in the Agency (including updates to policies, procedures, legislation, systems), however not always on a timely basis. Communication tends to be downward, with management controlling and limiting information relevant to employees. POE level changes are only communicated to employees by management as and when necessary. Employees provide little input into POE level decisions. Employees have little opportunity to influence factors which impact their work or environment.	Employees are informed of developments in the Agency (including updates to policies, procedures, legislation, systems) on a timely basis. While management asks staff for input on decisions affecting their work environment and working arrangements, staff's opportunity to influence decisions that are made is limited. Communication effectiveness is largely dependent on the skills and competencies of individual managers, with communication formats limited to ad hoc discussions and meetings.	Management communicates with employees on a timely basis, using multiple communication formats to increase employee knowledge, awareness and understanding. Management consults with employees on decisions affecting their work environment and working arrangements and considers the input provided when making decisions. Management listens to employees' ideas, concerns and suggestions with respect to improving processes. Management meets regularly with its direct reports.	Collaborative and open dialogue exists between employees and management, with the timely flow of information occurring both horizontally and vertically. Management seeks input from employees and listens to their ideas, concerns and suggestions for achieving results and improving service, and acts upon them whenever possible. Staff committees are in place and are actively engaged in decisions regarding the work environment and working arrangements. Communication approaches include a mix of published materials (in multiple formats), oral presentations, staff meetings and learning events.	Communication is viewed as a shared responsibility between employees and managers at the POE, with open and rapid communication and information flow throughout the POE. Excellent communication skills are considered a critical competency for managers and staff alike. Individuals and teams are challenged to take decisions or make suggestions on any process which would improve client service. Management considers open two-way communication essential to tapping into the vast pool of knowledge and expertise within the employee group.

People Management: *Management of Staff Performance*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• Annual performance assessments are completed for staff, however many (both Superintendents and Officers) suggested that the process represents a "paper-pushing exercise", with limited personalized information provided in assessments. There are a number of factors that impact the effectiveness of the formal assessment process: o Superintendents can have as many as 15 direct reports (which leaves little time to complete assessments); o Superintendents do not always work directly with the staff they are required to assess (to help address this issue, a shared drive has been established, allowing Superintendents to record observations on Officers' performance on any given shift); and, o The familiarity with the new performance reporting system has not yet been strongly developed. • Some staff perceive that management does not always hold employees accountable for their actions, choosing rather to communicate issues or concerns to all staff rather than address ineffective or inappropriate behaviour directly with individuals. Management advised that ineffective or inappropriate behaviour is addressed directly with individuals, often with a subsequent email to all staff as a general reminder of expected behaviour. • Some Officers and Superintendents feel that their assessment is not reflective of current performance and questioned whether the process was an open honest dialogue and whether feedback was available or even relevant.	• Personalize all performance assessments through review and documentation of good performance.

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Management of Staff Performance *Work expectations are defined and communicated to all employees, with performance based feedback provided on a timely and consistent basis, to reinforce positive behaviour and to address ineffective and/or inappropriate behaviour.*	The use of Performance Management Agreements (PMA) and other means to define and communicate employees' work expectations (roles and responsibilities) is ad hoc, with only limited effort by management to ensure these expectations are understood. Limited feedback is provided to employees – formally or informally – on the achievement of work expectations, and the feedback that is provided is ad hoc and most often constructive (negative) in nature. Ineffective or inappropriate behaviour is often not addressed.	Management establishes and communicates work expectations, through PMAs or other means, to ensure employees understand their roles and responsibilities. The provision of relevant and timely informal performance-based feedback (on either positive or ineffective behaviour) is largely dependent on the skills and competencies of individual managers, often focusing on negative behaviour. The provision of formal, performance-based feedback – through the use of the PMA evaluation process – is manager dependent and often not complete (e.g. personalized, including positive and constructive feedback). Ineffective or inappropriate behaviour is not always addressed in a timely and effective manner.	Management establishes and communicates clear work expectations, through PMAs and other means, to ensure employees understand their roles and responsibilities. On an informal basis, management provides relevant and timely performance-based feedback to all employees to recognize positive behaviour and to address ineffective behaviour. On a formal basis, management provides positive and constructive performance-based feedback to all employees by completing personalized performance assessments within prescribed timeframes. Management has established processes and procedures for addressing recurring ineffective or inappropriate behaviour (e.g. clearly communicating employee expectations; implementing Performance Improvement Plans).	In addition to the standard work expectations defined within PMAs and well understood by employees, additional accountabilities are defined for employees to obtain results for the organization and to support the career paths of employees. Open, honest, and relevant feedback – formal and informal, positive and constructive – is provided to employees in a timely manner through two-way dialogue which enhances both employee and organizational performance. Management has established processes and procedures for addressing recurring ineffective or inappropriate behaviour in a timely and effective manner.	The environment at the POE fosters and encourages employee productivity and the development of each employee's potential. Extensive effort is made to define unique accountabilities for all staff to encourage their personal and career development and to enhance the performance of the POE. Providing relevant and complete feedback to employees is seen as critical and is provided openly and honestly, on a timely basis, to encourage and promote excellence. Management has established processes and procedures for addressing recurring ineffective or inappropriate behaviour that has positive results for both the employee and the POE.

People Management: *Leadership and Support*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• All management work with an open door policy and are available and approachable when on the floor. • There is a perception amongst Officers that management does not address and resolve issues and/or make timely decisions. By way of example, they suggested that problems are communicated to management, but nothing is done to address them. • When Superintendents are absent from the operational areas, they are unaware of any activities that may create a liability for the Agency. Officers are "allowed" to do what they deem necessary (e.g., Non-compliance with policy, corrective interventions and client service assessments). • The employees are frustrated by the lack of specific program knowledge within the management cadre. As a result of this knowledge gap, employees are relying on each other for guidance and direction. • It was acknowledged that Superintendents need additional training and support in managing staff performance and in particular with addressing and correcting poor staff performance. Turnover amongst Superintendents aggravate this issue. As noted by one Superintendent "it can be hard to do discipline when you know that you'll be back on the line with the Officers later" and "it's hard to discipline for time issues when management is not held to the same standard".	• Further to the recently completed Superintendent competition, identify individuals for permanent positions. • Identify and establish mentoring and coaching relationships for experienced managers.

*The **Leadership & Support** capacity has been identified for inclusion in the Action Plan*

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Leadership and Support *Management provides employees with the direction, guidance and support needed to perform their duties and to achieve POE objectives, while demonstrating its commitment to the core Agency values.*	Management is not always available to employees, and as such the direction and guidance provided to assist them in the performing their duties is often not sufficient. While employees are aware of the CBSA values of professionalism, respect and integrity, management's actions often do not align with these values and principals. Management's efforts to ensure employees understand and adhere to CBSA policies, procedures and legislation is ad hoc.	While management is available to employees, the effectiveness of the direction and guidance provided to assist them in the performing their duties is largely dependent on the competencies of individual managers. Although limited, management makes some efforts to engage employees as a means of achieving operational objectives. Management communicates the CBSA values of professionalism, respect and integrity to employees, however they do not always "walk the walk". Management makes limited efforts to ensure employees understand and adhere to CBSA policies, procedures and legislation.	Management provides answers, direction and support to employees in the performance of their duties and the achievement of operational objectives. Management mobilizes (engages) employees of the POE as a means of achieving both the operational and strategic objectives of the POE. Management integrates the CBSA values of professionalism, respect and integrity into the workplace through its actions and the guidance it provides to staff. Management guides employees in the use of sound judgment, including – but not limited to – ensuring they understand and adhere to CBSA policies, procedures and legislation.	Management strives for excellence in the providing direction and support to employees that is both timely and responsive, and that provides experienced, non-management staff with the opportunity to act in leadership roles as well. Management leads by example and encourages staff at all levels to do the same. Management strives to engage all staff (employees and management) in the operations of the POE and the achievement of its objectives. Management's words and actions fully align with the CBSA values of professionalism, respect and integrity, as does the guidance they provide to staff. Employees are well versed on the policies, procedures and legislation of the Agency and work together to adhere to and enhance them.	Management works collaboratively with employees to ensure that everyone at the POE is moving in the same direction by clearly defining the expectations and outcomes that will make the POE and Agency successful. Management makes significant efforts to mobilize and align people, work, and systems to harmonize how they work and what they do. A forward-looking approach to leadership has been established whereby management identifies its future leadership needs and then works to addresses them. In this regard, management takes on the role of mentor in developing leadership qualities in others.

People Management: *Training and Learning*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• Training opportunities are assigned by reviewing requests made on Personal Learning Plans and then, if necessary, a call letter. Officers found the process to be a fair and transparent method of providing training opportunities. • Staff are being cross-trained in three service lines: Traffic, Commercial, and Immigration with the introduction of the single window front service counter. The port continues to allow for the development of deeper expertise in all legacy areas. • The Director and Chief chair a committee, with a cross section of employees, to further the development of the single counter initiative. Superintendents and Officers are encouraged to forward their ideas and concerns to this group for discussion on how to make the single window concept better for the clients and the Officers. • The staff identified a lack of coaching and mentoring as a tool for the transfer of program knowledge and expertise. Some individuals who were identified as mentors for the Officer Induction Training Program (OITP), received training, and then stepped away from the role due to perceived peer pressure and misinformation.	• Develop and deliver the training required to make the Officers more comfortable in performing the three core business lines. Leverage on the opportunities available for Officers with capable skills in all areas. • Review the current OITP mentoring program with the recruits.

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Training and Learning *Training and learning opportunities are provided to POE staff in support of operational needs and career development.*	Learning plans are prepared by most employees, however with only limited input from management. Management's efforts to enable the identified learning activities of employees to occur are ad hoc and unstructured. Management's efforts to ensure staff have the required training to support POE operations are not adequate.	Processes and procedures exist that allow employees to identify training needs (e.g. learning plans). However, the effectiveness of the process and the setting of realistic goals are largely dependent on the skills and competencies of individual managers. Management's efforts to fairly allocate available training opportunities to POE staff are limited. Some effort is made by management to identify alternative ways to provide employees with needed learning opportunities (e.g. facilitated work assignments, coaching and mentoring opportunities).	Through established processes and procedures, management works with employees to identify their operational training needs and career development paths (i.e. learning plans). Management makes efforts to enable the identified learning activities of employees to occur, linking employee needs with the operational requirements of the POE. Management has established and communicates a fair and equitable process for allocating available training opportunities to employees based on their identified needs and the operational requirements of the POE. Management looks for alternative ways to provide employees with needed learning opportunities (e.g. facilitated work assignments, coaching and mentoring opportunities, and lunch and learn sessions).	Management considers the training and learning of employees and managers to be a priority, working closely with them to identify operational training needs and career development paths of all staff. Management works actively to integrate the identified training and learning needs of employees with the training and learning needed at the POE (to enhance operational efficiencies), employing and communicating a transparent, fair and equitable process to allocate training opportunities to employees. Management takes advantage of a host of training and learning approaches to allow employees to meet operational needs and career aspirations, ensuring that the knowledge accumulated by individuals is shared with others.	A culture exists where learning is viewed as a shared responsibility between employees and managers, with the expectations of all staff fully aligned as to the benefits of, and need for, on-going training and learning. Management ensures that access to development opportunities always exist and that learning plans are achieved. All possible approaches to learning are considered in the development and achievement of employee learning plans, with management ensuring that the information and knowledge that is accumulated by individuals from training and learning is shared with others at the POE.

People Management: *Workplace Culture*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• The port is a proud sponsor of Christmas Hampers for the Needy and a local Coutts initiative Wreathes Across the Border memorial. • Rumours are rampant and thus contributing to the lack of trust between employees and management. This climate of low morale, especially since the introduction of the single window service concept, seems to be commonplace and, in large part, accounts for people's current reluctance to join in charitable work. • Management and staff indicated that there are culture differences and little cohesiveness between the Officer and Superintendent ranks. It is currently an 'Us vs Them' mentality for many of the staff. • The current Variable Shift Scheduling Agreement (VSSA) is improperly named with an Immigration line. Superintendents do not follow the same lines as the Officers they supervise and this is creating noticeable gaps when supervision is not available at night and during some weekends.	• Develop a wellness or quiet area for all staff to utilize in times of need. Involve Officers in the selection and design of the space. • Examine the options to make the VSSA work better in order to reflect the current business.

The **Workplace Culture capacity has been identified for inclusion in the Action Plan*

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Workplace Culture *Employees, management and union representatives' work in collaboration to develop, foster and maintain positive relations (through recognition and encouragement, trust and respect, and concern for employee well-being).*	Management focuses more on production and processes than people, resulting in limited trust and respect from employees. An "us versus them" mentality exists, with management and employees expressing limited concern for each other or the Agency. Recognition and encouragement of employees occurs on an ad hoc basis only. Little communication and collaboration occurs between management and union representatives to support positive relations.	Management expresses concern for workplace and employee well-being, however they do not always intervene when necessary or on a timely basis, negatively impacting respect and trust in the workplace. Recognition of the achievements of employees and the importance of their contribution to the success of the organization is largely manager dependent. Management respects collective agreements and communicates key Agency developments to union representatives, but little else is done to foster positive relations.	Management works collaboratively with employees to foster an environment of trust and respect at the POE, encouraging input from employees on matters that affect them and responding in a timely manner to address issues or conflicts that could impact the well-being of employees. Management recognizes the achievements and exemplary behaviour of employees, demonstrating that the contribution of employees is crucial to the success of the POE. POE management works collaboratively with the union representatives, demonstrating respect for collective agreements, supporting union-management committees, and facilitating constructive and timely decision making.	POE management's words and actions make it clear that employees are recognized and valued at the POE, and that their contributions and well-being are critical to the success of the organization. Management fosters trust and respect through collaborative committees to support decision making at the POE and to address matters of importance to employees. Employees and management are committed to the Agency and actively build and maintain effective, collaborative working relationships with each other and with union representatives.	A workplace culture exists where employees and management have a shared commitment to the principles of trust and respect at the POE. POE management promotes a work environment based on excellence, which fosters well-being (emotional, intellectual, physical, social) and resilience and elicits people's personal best. As a result, employees have a strong sense of commitment to the organization. Management and union representatives have established a strong and healthy relationship based on mutual trust and respect.

Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Client Service Excellence*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• Management and Officers all agree and are acutely aware of the need to provide good client service while respecting the need to be professional. The Canada School of Public Service training on Client Service Excellence was given to front line staff. • The introduction of Single Window Service Counter does not currently equate to client service excellence due to the client service being provided. Clients may wait an inordinate amount of time in certain instances for service (i.e. payment of duties and taxes) and no triaging of this lineup was noticed. Border wait times and/or delays are not occurring at this POE however delays in processing traffic referrals, immigration files, and commercial entries do occur. • Complaints are very minimal for the port and of existing complaints, more are policy and procedural-based than Officer conduct. Many Officers stated they do not fully understand the complaint process or procedure. • Most Officers stated they are not confident in their level of competency in all three business lines. They feel their ability to process passengers, commercial entries and immigration referrals is not sufficient to provide proper client service excellence.	• Triaging referrals in secondary and at the front counter. • Port initiative – providing Secondary Skills Enhancement training to Officers is appreciated by Officers. • Closing the loop on all Officer conduct complaints requires the Officer to be aware of any documentation sent to the client.

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Client Service Excellence *Service excellence (in particular courteous and professional services) and the achievement of service standards are key priorities and managed accordingly, including the manner in which client complaints are addressed.*	Employees at the POE have a limited understanding of the Agency's commitment to service excellence, with no effort having been made by management to link the day-to-day activities and duties of staff to this commitment. While employees are generally aware of the Agency's requirement for courteous and professional client service (e.g. as a result of entry-level training, general communications), little emphasis is placed on this requirement by management, nor is it a focus of employees. The need to achieve service standards and resolve client complaints is approached primarily as a task, rather than something tantamount to service excellence.	Management has taken steps to communicate the Agency's commitment to service excellence to employees – in particular the provision of courteous and professional services. However, only limited effort has been made to link "service excellence" to the day-to-day activities and duties of employees or to monitor the provision of courteous and professional services by employees. Management makes efforts to achieve defined service standards, however the effectiveness of these efforts are largely manager dependent. While complaints are addressed, corrective actions do not always resolve the identified service issue.	Management regularly updates employees on the Agency's evolving commitment to service excellence, ensuring employees understand what the Agency is trying to achieve in relation to the work they perform (timely, courteous and professional service; knowledgeable and competent staff). Client service excellence and the achievement of service standards is integrated into the POE through training, staff meetings, the linking of the daily work of the POE to this commitment, and the monitoring of activities (e.g. the provision of professional and courteous service). Client complaints are taken seriously, addressed in a timely manner and feedback on complaints and their resolution is communicated to staff.	The provision of service excellence, in particular as it relates to providing courteous and professional services, is considered everyone's responsibility at the POE. Training is provided accordingly. Strategic planning takes place in support of service excellence, and management regularly promotes service excellence through leading by example and motivating and recognizing employees in their efforts to achieve service excellence. Client feedback, even if anecdotal, is shared with employees and taken into considered in terms of possible improvements. Exceeding service standards and the timely resolution of client complaints are considered vital to the achievement of service excellence at the POE.	A culture of service excellence exists, where management and employees strive to ensure that their actions are at all times timely, courteous and professional; and where the expectations of those being served by the Agency are routinely exceeded. Management's commitment to service excellence is integrated into all aspects of POE operations (e.g. planning, monitoring, rewarding service excellence, training). The POE is a leader in its support of the various service improvement initiatives underway in the Agency.

Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Language of Choice*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• Coutts is not designated a bilingual port by Treasury Board and/or CBSA and as such does not need to report bilingual capacity to the Border Operations Directorate. • Officers are aware of the online tools that are available for French language training and phrase cards are available to assist in basic situations. The port does have six bilingual Officers. Some Officers stationed at out-ports were able to increase their language profile through online services available through CBSA. • Coutts submits a weekly bilingual report/roll-up to the regional office in Winnipeg for inclusion in the Regional statistics.	

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Language of Choice *Where applicable, members of the public are served in the official language of their choice in an effective and efficient manner.*	Management understands their language of choice responsibilities; however actions in support of these responsibilities – such as planning, monitoring, and mitigation measures to address language of choice shortcomings at the POE – are ad hoc. Complaints are not uncommon, with no common approach in place to ensure corrective action is taken.	Management and staff understand their language of choice responsibilities and management does some planning in support of meeting these responsibilities. Monitoring activities to ensure that the public is being greeted in the official language of their choice is, for the most part, manager dependent. Some limited mitigation measures have been established to address language of choice shortcomings at the POE. Corrective action is taken in regard to recurring complaints, but is not always effective.	Management and staff understand and accept their language of choice responsibilities. Management plans strategically, developing solutions to meet the POE's language of choice responsibilities. Management monitors operations to ensure that the public is greeted in the official language of their choice, taking corrective action when standards are not met and/or complaints are received. Management takes active measures to mitigate the impact of shortcomings in the POE's ability to meet language of choice obligations, such as providing unilingual employees with support tools (e.g. bilingual phrase books, lists of bilingual employees on duty).	Management plans strategically and develops short and long-term solutions (e.g. training, staffing) to maximize the resources available to provide services to the public in both official languages. Management has identified the POE's linguistic needs and has taken an active role in ensuring that clients are accommodated in both official languages. Schedules are closely monitored to achieve optimum coverage to accommodate the requirements of the travelling public. Internal mechanisms are in place to address complaints from the public, although negative feedback rarely occurs.	Management fosters and continuously strengthens a language of choice culture, ensuring that current and future staff is able to provide service in both official languages. Other language skills of POE staff are identified and made available to clients. Management takes active steps to ensure that sufficient numbers of bilingual positions exist, that sufficient numbers of bilingual employees are scheduled accordingly and that recruitment and language training is used to maintain and optimize the bilingual capacity of the POE. When complaints are received, staff is encouraged to collectively address the issue.

Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Enforcement Activities*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• The port and district enforcement priorities are listed on the Coutts Wiki space. • Employees are supported by management when they request permission to do more enforcement blitzes and projects; however they realize that staffing levels may preclude these at times. Management, especially the operational Superintendents, are very supportive when Officers request to do more enforcement blitzes. • Some staff stated that Immigration and Refugee Protection Act enforcement (IRPA) is not as strong or as consistent under the new one counter system. Officers feel that resultant IRPA examinations are not given the same weight and importance as resultant Customs examinations.	• Recognition for successful enforcement activities should include more recognition for IRPA related enforcement. • Officers should be reminded to check the Wiki space – as it contains enforcement plans and enforcement priorities.

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Enforcement Activities *Enforcement activities are developed and implemented according to risk-based priorities, with activities undertaken in adherence to current policies, procedures and legislation.*	Limited information and guidance from management on enforcement activities means that employees are not aware of what is required to ensure enforcement duties are performed in accordance with policies, procedures, and legislation. The physical monitoring of enforcement actions by management – to ensure they are performed in accordance with the law and CBSA policies and procedures – is ad hoc, with only limited feedback provided to employees.	Management identifies certain enforcement priorities for the POE; however enforcement activities in support of these priorities are not always consistently implemented. The information and guidance provided to employees to assist them in performing their enforcement duties is largely manager dependent and not always provided in a timely manner. As such, employees are not always certain they are performing their duties in accordance with policies, procedures, and legislation. Management efforts to conduct physical monitoring of enforcement actions - to ensure they are performed in accordance with the law and CBSA policies and procedures – is manager dependent, as is the provision of feedback to employees.	Management plans, develops and implements enforcement activities to meet risk based enforcement priorities and special operations at the POE. They provide timely information and guidance, as and when required, to enable employees to perform their enforcement duties in accordance with policies, procedures and legislation, and to conduct special operations at the POE. Management conducts physical monitoring of the enforcement actions of employees to ensure they are performed in accordance with the law and CBSA policies and procedures, and provides constructive feedback to employees in a timely manner.	Management proactively plans, develops and implements enforcement activities and initiatives to meet current *and future* enforcement priorities and special operations at the POE, identifying enforcement training requirements in advance of need. Changes to ongoing enforcement activities and initiatives are made in a timely manner, as and when required. Management and staff understand their shared responsibilities in regard to enforcement, meeting regularly to discuss how to improve upon current and future enforcement work. Management monitors enforcement actions on an ongoing basis to ensure adherence to laws, CBSA policies and procedures, and special operations at the POE.	Management proactively plans, develops and implements enforcement activities and initiatives to meet current and future enforcement priorities and special operations at the POE *and* the Agency, making it an ideal location to pilot new and emerging approaches to enforcement. In collaboration with all relevant stakeholders, management develops and implements effective enforcement actions and initiatives to address these concerns. Changes to existing enforcement activities and initiatives and the implementation of new initiatives occur on a timely basis.

Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Management of External Partnerships*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• The port of Coutts is a shared facility with the United States Customs and Border Protection. This proximity and the relationships that have developed as a result, have strengthened the working partnership and fostered increased collaboration. • Management works well with local partners like the RCMP, Environment Canada, and CFIA. CFIA has a veterinarian located on site for both import and export control. • The port and local community are interdependent and their mutual engagement contributes to maintain healthy relations. • CBSA has participated in joint enforcement blitzes with Environment Canada and the provincial Ministry of Fish and Wildlife. • Management capitalizes on interdepartmental training when available (i.e. an active shooter simulation was held in September 2014).	• No opportunities identified

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Management of External Partnerships *POE staff and management develop, foster and maintain strong and collaborative working relationships with external stakeholders (e.g. OGD, port authorities, law enforcement, US Customs and Border Protection) to support service delivery and border security.*	While management recognizes the value of developing strong working relationships with external partners, little effort is made in this regard. Efforts by management to engage the partners of the POE are ad hoc at best. Accordingly, consultation and cooperation with external partners is limited.	Management has developed working relationships with a number of external partners as a means of supporting current operational requirements, however the degree of cooperation and collaboration that exists in largely manager dependent. While working relationships with external partners support the sharing of information and the providing/ obtaining of assistance, the responsiveness and success of these relationships requires improvement. Only limited effort has been made to develop new partnerships in support of enhanced program delivery.	Management works to develop collaborative relationships with the POE's external partners to enhance both service delivery (facilitation) and enforcement activities. Management has established working relationships with external partners that support the sharing of timely, relevant information and the providing/ obtaining of cooperation and assistance as and when required. Management identifies and develops new partnerships in support of enhanced program delivery.	Management has developed proactive and responsive relationships with its external partners that support and encourage client service excellence in facilitation and enforcement. Management considers information sharing and close interaction and cooperation with external partners as essential to the achievement of POE objectives. Management is committed to work collaboratively with its external partners, identifying common goals and objectives and planning jointly to meet these goals and objectives. Management continually strives to strengthen existing partnerships and to identify and develop new partnerships.	Management recognizes that client service excellence and the need to identify and address existing and emerging threats in a timely and responsive manner can only be achieved through a strong collaborative working relationship between the Agency and its partners. Management takes a lead role in developing such relationships with its partners, through proactive and responsive consultation held regularly with external partners in an effort to mitigate current and future threats and develop and establish new, forward-looking initiatives.

Front-line Service (Clients and Stakeholders): *Shared Values and Ethics*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• Messages from the Regional Directors General office on professional standards and ethics are distributed to staff. • Management demonstrates integrity through living the values of the Agency and professionalism in the workplace. The importance of values and ethics is instilled during the OITP at the CBSA College in Rigaud. • All staff are fully cognizant of the Code of Conduct and are aware of the need for professionalism in the workplace. • Dialogue and discussions on values and ethics are ongoing and at the forefront if and when issues arise. • Officers utilize the CBSA Atlas as their main reference for information on values and ethics.	• Utilize shift briefings to hold formal discussions on the topic of professional standards and ethics.

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Shared Values and Ethics *The culture and leadership at the POE are recognized by employees as demonstrating strong ethical and value-based behaviour*	Employees are made aware of the *Value and Ethics Code for the Public Service* and the CBSA *Code of Conduct*, however no additional effort is made to inform, support, or advise employees on their professional conduct within the context of these codes. The Agency values of professionalism, respect and integrity are not clearly defined for or understood by employees and management often does not exhibit these values for employees.	Employees are made aware of the *Value and Ethics Code for the Public Service* and the CBSA *Code of Conduct* and the Agency values of professionalism, respect and integrity are generally understood. However efforts by management to inform, support, advise and monitor employees on their professional conduct within the context of these codes is largely dependent on the competencies of individual managers. Agency and public service values are not always exhibited in the actions of management and employees.	Ethics and value principles/ guidelines of the *Value and Ethics Code for the Public Service* and the CBSA *Code of Conduct* - including the Agency specific values - are communicated both regularly to employees. Principles/ guidelines are exhibited and applied consistently by management and employees. Management monitors POE operations to ensure that employees act in accordance with the principles and takes corrective action as and when necessary.	Management actively defines, communicates, and demonstrates Agency and PS values, monitoring POE operations to ensure compliance with these values. Accordingly, value principles/ guidelines are well understood and followed by employees. Employees are motivated to apply workplace values, rules and standards of conduct to achieving the goals and objectives of the Agency.	Ethics and value principles/ guidelines are integrated into all aspects of POE operations and communications and consequently reflected in all practices and actions at the POE. Management and employees' words and actions exemplify Agency and PS values. Valued behaviors are rewarded as part of performance assessment and inappropriate behaviours are disciplined immediately.

Operational Management: *Operational Planning and Monitoring*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• The POE has business continuity, resumption, and preparedness plans in place. • The Director developed an extensive Wiki space that reflects district and POE needs in relation to statistics collection. • A strategic operation planning session is no longer being held with the entire management team. Superintendents requested to have participation in these planning sessions. • The Director meets ad hoc with the Chief to discuss strategic operational needs. • The current VSSA uses an outdated naming convention which goes directly against the integration of Officers and the "single window" philosophy.	• Hold all management strategic planning sessions. • Review the current VSSA for operational efficiencies and naming conventions.

The* ***Operational Planning & Monitoring* *capacity has been identified for inclusion in the Action Plan*

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Operational Planning and Monitoring *Planning strategically and regularly analyzing operational needs and deficiencies, including resource requirements and allocations, to support the efficiency and effectiveness of operations.* *Monitoring operations, identifying gaps and adjusting activities as necessary to meet POE operational requirements.*	The operational planning conducted by management is primarily short-term in nature, completed in response to identified operational needs and deficiencies only. Management does not always ensure that shift scheduling meets operational requirements, nor do they adequately anticipate resource requirements. With limited operational planning to support service delivery and operational requirements, operational monitoring by management is limited primarily to the physical monitoring of day-to-day operations.	Management conducts operational planning in support of service delivery and operational requirements, however limited effort is made to determine how plans will be actioned and monitored. Management makes efforts to ensure that shift scheduling meets current operational requirements, however limited consideration is given to overall resource requirements. Management analyzes operations, and to a lesser extent, progress against operational plans. Adjustments are made to meet operational needs and deficiencies, including shift scheduling issues that arise, but not always on a timely basis.	Management plans strategically and develops short and long-term solutions to meet POE and Agency service delivery and operational requirements (e.g. Official Languages, service standards, border wait times, agency priorities, special events, enforcement, etc.). Planning includes efforts by management to ensure that shift scheduling adequately supports the achievement of service standards and operational objectives, and that resource requirements are considered and any concerns addressed. Management takes concrete steps to implement (action) the short and long terms solutions it identifies, as well as to analyze and monitor data/results to identify operational deficiencies, making adjustments as needed to meet objectives and address shortcoming and deficiencies in a timely manner.	Operational plans and strategies are developed – with the support and involvement of employees – identifying POE priorities that fully align with Agency requirements and expectations (e.g. enhanced client service excellence, efficient and effective enforcement activities, staffing requirements and utilization). Plans identify measurable objectives and those accountable for achieving them. Processes are in place to ensure that progress against operational plans and strategies is measured and that monitoring is conducted on a regular basis to ensure that needs are identified and deficiencies analyzed in a timely manner, and adjustments made accordingly.	Operational plans and strategies are continuously updated based on feedback from employees, clients, business partners and monitoring results; and these updates are fully synchronized with plans and/or strategies of the CBSA. Management and employees are highly committed and feel accountable for the success of operational plans and strategies. Operational results are monitored to identify trends in results so that adjustments are made to ensure established goals and objectives are achieved.

Operational Management: *Financial Forecasting*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• The POE budget is allocated to the District Director for the Southern Alberta Southern Saskatchewan District (SASSD), from Prairie Region regional headquarters. A portion of the district budget is allocated to the Coutts POE. Management of the budget is controlled at the SASSD District Director level essentially to provide a greater opportunity for expenditure control and more accurate projections and forecasting. For logistical purposes this may make sense but it does not contribute to a broader understanding and appreciation of budget management at the CBSA minus 4 and minus 5 levels within the POE. • The SASSD District Director's office ensures monthly reconciliation of SMS and CAS allowing for more oversight of the budgetary process. Management prepares monthly forecasts using COMPAS. • The Financial Assistant assigned to the POE for financial management is in Winnipeg and the Director relies heavily upon his administrative assistant with respect to budgetary matters. • Currently the POE has only three Superintendents who have Section 34 FAA training and authorization. All Superintendents are able to authorize overtime without prior CBSA minus 4 approval but they do not know the overtime budget, expenditure status or burn rate. • Operation and Maintenance (O&M) is controlled at the SASSD level not at the POE level. POE management to the CBSA minus 5 level know that O & M spending is permitted but is limited to $ 200.00 per purchase.	• CBSA minus 4 and 5 levels should be given greater exposure to budget management to raise awareness of areas were better expenditure control could be implemented. • Greater exposure could be obtained via on line training and / or shadowing the SASSD district office during monthly reconciliation, projection and forecasting exercises. • Opportunities to mandate Officers to observe statutory holidays are not being exercised

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Financial Forecasting *Developing accurate and timely financial forecasts, and monitoring these to ensure they support POE operations.*	No clear process has been established by management for the budgeting and forecasting of POE expenses and the allocation of resources between fund centres is not transparent. Forecasts are reviewed on an ad hoc basis, with little consideration of unexpected expenditures or of operational needs or deficiencies that have been identified that might affect forecasts. Adjustments to forecasted expenditures and/or the completion of required variance analysis are uncommon. Accordingly, planned versus actual spending at year-end is often quite different (e.g. overspending or lapsed of funds).	While management has established a process at the POE for the budgeting and forecasting of POE expenses, the allocation of resources between fund centres is not fully transparent. Forecasts are reviewed, but not always on a timely basis or in full consideration of unexpected expenditures or of operational needs or deficiencies identified that might affect forecasts. Adjustments often do not occur in a timely manner and the variance analysis that is conducted is primarily ad hoc in nature, often not involving a thorough review of more significant differences. Overspending or the lapsing of funds at year-end in not uncommon.	Management follows a clearly defined process for the allocation of resources between fund centres and the preparation of budgets and forecasts. Forecasts are reviewed and updated regularly, particularly as they relate to overtime, based on unexpected expenditures and taking into consideration operational needs and deficiencies identified during the year. Adjustments are made as needed to ensure funds are released on a timely basis and analysis is conducted on all significant variances and justified or corrected (if errors have occurred). Overspending or the lapsing of funds at year-end is not common.	Budgeting and forecasting processes are well defined and streamlined, whereby funding requirements for the year are considered in detail. Fund centre managers seek input from others (manager and employees) to help ensure that budgets are reasonable. There is a clear link to the operational plans and strategies developed. Managers are held accountable for their budget variances. Forecasts are reviewed and updated regularly with input from managers and employees as needed. To the extent that operational plans and strategies are adjusted, financial forecasts are revised accordingly to ensure no overspending or lapsing of funds at year-end.	Budgeting and forecasting at the POE includes the active involvement of both managers and employees. Consideration and analysis is employed in relation to all significant budget categories, including salaries and overtime. All assumptions are carefully considered and fully documented. Forecasts are reviewed on an ongoing basis to ensure that they are correct, taking into consideration the impact of all changes to operational plans and strategies, all unexpected expenditures, and all operational needs and deficiencies identified. Any needed adjustments to forecasts are made promptly to ensure forecasts remain current. Variance analysis is extensive, but rarely needed.

Operational Management: *Equipment, Tools and Systems*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• Officers have the equipment and tools necessary to perform their jobs in an effective and efficient manner. • Managers ensure that Officers have training on the equipment; although it may take a longer time than ideal to get the formal training.	

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Equipment, Tools and Systems *Employees have access to the equipment, tools and systems needed to carry out their duties and are knowledgeable regarding their use and application.*	Management makes limited effort to ensure that employees have access to the equipment, tools and systems required to carry out their duties, and the support and guidance provided to employees in regard to the prescribed use and application of available equipment, tools and systems is ad hoc. Equipment, tools and systems available at the POE are often not maintained or stored correctly, or repaired or replacement when necessary.	While management makes efforts to ensure that employees have access to the equipment, tools and systems required to carry out their duties, the support and guidance provided to employees in regard to their prescribed use and application is primarily manager dependent. Management efforts to ensure that the equipment, tools and systems available at the POE are correctly maintained and/or stored are limited. Repairs to, or the replacement of, equipment, tools and systems not functioning as intended are not always completed in a timely manner.	Management makes reasonable efforts to ensure that employees have access to the equipment, tools and systems required to carry out their duties, pursuing additional equipment, tools and systems - as and when required - to support program delivery. Management ensures that employees understand how to use the equipment, tools and systems that they have access to and provides support and guidance in regard to their prescribed use and application. Management ensures that the equipment, tools and systems available at the POE are properly maintained and stored, and are in good working order, taking action as necessary to repair or replace those not operating/functioning as intended.	Access to current and reliable equipment, tools and systems is considered a priority by management. Accordingly, management strives to secure the equipment, tools and systems needed to meet the POE's enforcement-related objectives, as well as to support client service excellence. Management provides support and guidance to employees on the use of equipment, tools and systems that they have access to, employing such means as formal and informal training sessions and the identification of specific employees to "champion" the correct use and application.	Management continuously enhances the equipment, tools and systems at the POE to ensure that staff are able to demonstrate: a superior corporate image; client service excellence; and efficient and effective enforcement-related operations. Employees are well trained on the application, use, maintenance and storage of the POE's advanced equipment, tools and systems. Management and employees' commitment to the efficient and effective use of equipment, tools and systems makes it an ideal pilot site for new and advanced equipment, tools and systems.

Operational Management: *Physical Environment*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• The facilities are relatively new and meet the current business model in terms of size and ~~usability~~practicality. This POE is a shared facility with the USCBP and is exceptionally well designed and utilized. There is sufficient space with the DASKO lockers, change rooms, and for any projected additions. • The commercial examination facility is on site and a warehouse provider is available to assist with off-loads; • A fully equipped tertiary garage is available on site and has multiple entry doors for both cars and trailers. • Public Works maintains the contract for care and maintenance of the facility.	• No opportunities identified.

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Physical Environment *POE facilities support efficient and effective operations, meeting the needs of both clients and employees* (Note 1). (1) This criterion considers the physical environment at the POE as it relates to client service, enforcement and the operational needs of staff. As such, it does not consider the physical security or occupational health and safety requirements at the POE.	Limited effort is made by management to ensure that facilities and operational space at the POE support efficient and effective program delivery for travelers, and commercial and enforcement functions; or that facilities at the POE adequately meet the operational needs of management and employees. Management has not pursued infrastructure solutions, as and when required, to achieve efficient and effective program delivery (for travelers, and commercial and enforcement functions) or to meet the operational needs of management and employees.	Management makes some efforts to ensure that facilities and operational space at the POE support efficient and effective program delivery for travelers, and for commercial and enforcement functions; and that facilities at the POE adequately meet the operational needs of management and employees. While management pursues infrastructure solutions in support of efficient and effective program delivery (for travelers and commercial and enforcement functions) and to meet the operational needs of management and employees, however they often do not do so in a timely manner.	Management makes reasonable efforts to ensure that facilities and operational space at the POE support efficient and effective program delivery for travelers, and for commercial and enforcement functions. Similarly, management makes efforts to ensure that facilities at the POE provide suitable working conditions to meet the operational needs of management and employees. Management pursues timely infrastructure solutions as and when required to achieve efficient and effective program delivery for travelers, and commercial and enforcement functions, and to meet the operational needs of management and employees.	Management strives to provide solutions to physical challenges posed by the current infrastructure. Considerable effort is made to provide facilities and operational space that is conducive to providing client service excellence while delivering on enforcement-related operations. Management works collaboratively with employees to ensure that, to the extent possible, facilities and operational space at the POE meet the current and future operational needs of management and employees, and enhance employee satisfaction.	Management is committed to continuously maintaining and upgrading its facilities and operational space to ensure that management and employees are able to demonstrate: a superior corporate image; client service excellence; and efficient and effective enforcement-related operations. Management works closely with employees and related stakeholders to identify and achieve improvements to facilities and operational space that significantly enhance the work life experience of employees.

Operational Management: *Measuring, Tracking and Reporting*

Current Situation	Opportunities Identified During CRS
• Border wait times are monitored and reported as required. Wait times are not an issue at this POE and all service standards are being met. • Proper activity codes are recorded on timesheets and keyed into the system as required. Officers understand the need for accurate statistics but are not able to explain or understand the necessity behind all the different activity codes. • The Administrative Superintendent has the responsibility for and ensures that all data is properly sent to the district and region for inclusion in weekly/monthly roll ups. The District Wiki space is updated to include more data entry capacity to ease the administrative load on management. • All exams and results are captured correctly. All enforcement actions are reviewed by the Superintendents within the required timeframe.	• No opportunities identified.

Practice	Ad Hoc	Manager Dependent	Good Management Practice	Advanced Practice	Outstanding Practice
Measuring, Tracking and Reporting *Information tracked on operational activities is accurate and complete and is reported on a timely basis to regional management and Operations Branch.*	Little effort is made by management to ensure employees understand what data they are to gather (i.e. measure, track), how they are to gather the data, or why the data is needed. Employees often do not have the tools or the time to gather/log the data required by the Agency, and as such both the accuracy and completeness of the data is affected. POE reporting requirements are not always met (daily, monthly), and the information that is reported is not always accurate or complete.	Management ensures that employees responsible for gathering (i.e. measuring, tracking) data for reporting purposes understand what data they are to gather, however they do not always ensure that employees have a clear understanding of how to gather the data or why it is needed. Management does not always ensure that employees have the ability to gather all data required (e.g. access to the tools, have the necessary time) or provide timely direction. Only limited effort is made by management to monitor data collection to ensure accuracy and completeness. While management ensures that all Agency required reports are submitted (including the entry of data into systems such as the Field Operations Support System (FOSS) and G11-Consolidated Management Reporting System (CMRS)), they are not always submitted in a timely manner (daily, monthly).	Management has established procedures to support the collection of accurate and complete data at the POE. These procedures include ensuring that employees responsible for collecting data (i.e. measuring, tracking) understand how the data being collected support Agency objectives and priorities. Management monitors the collection of data by employees to ensure data is accurate and complete and collected in a consistent and timely manner (data integrity). Management ensures that Agency required reports are submitted on time (including the entry of data into systems such as FOSS and G11-CMRS).	Management has made a clear commitment to support the CBSA's operational objectives and to promote consistency in data collection and management through the ongoing and proactive assessment and adjustment of measuring, tracking and reporting activities at the POE. Management and employees understand the link between Agency strategic and operational objectives and how this links to the measuring, tracking and reporting requirements of the Agency.	Measuring, tracking and reporting procedures at the POE represent a model for other POEs. Management and employees meet regularly to discuss and determine the best approaches for measuring and tracking the data required – to ensure accuracy and completeness. In addition, management and employees have developed additional measuring, tracking and reporting requirements, specific to the POE, to support improvement in the operational efficiency and effectiveness of the POE.